

O. Jaba

ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNTRERINDERII

Un ansamblu de metode și tehnici ale
gestiunii strategice pentru asigurarea
competitivității și securității
firmei dumneavoastră

Sedcom Libris



OCTAVIAN JABA



ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNTREPRINDERII

Un ansamblu de metode și tehnici ale
gestiunii strategice pentru asigurarea
competitivității și securității
firmei dumneavoastră

Editura *Sedcom Libris*

Iași 1999

coperta: Bogdan Rusu

ANALIZA STRATEGICA A INTREPRINDERII

Un manual de metode și tehnici de
gestiuni strategice pentru asigurarea
competitivității și securității
firmelor din România

© Toate drepturile asupra prezentei ediții aparțin
Editurii Sedcom Libris Iași

ISBN: 973-8028-03-5



Cuprins

Cuvânt înainte	7
----------------	---

Cap.I. FIRMA - AGENT ECONOMIC CENTRAL AL ECONOMIEI DE PIAȚĂ

I.1. Noțiunea de firmă sau întreprindere și principalele sale caracteristici strategice	9
I.2. Finalitatea întreprinderii	18
I.3. Patru finalități fundamentale ale întreprinderii	20
I.4. Multiplele finalități ale întreprinderii	22
I.5. Meseria și competențele întreprinderii și ale personalului său	24
I.6. Întreprinderea - celulă economică de luptă	28
I.7. Factorii interni de progres ai activității firmei	31

Cap.II. MEDIUL DE ACȚIUNE AL ÎNTREPRINDERII

II.1. Conceptul de mediu și componentele sale	35
II.2. Mediul întreprinderii-sursă de oportunități și amenințări	39
II.3. Relațiile cu alte întreprinderi	40
II.4. Interacțiunile între întreprindere și mediul său	42
II.5. Apariția unor noi restricții și oportunități în mediul întreprinderii în perioada actuală	43

Cap.III. CONȚINUTUL, OBIECTIVELE ȘI METODOLOGIA ANALIZEI STRATEGICE ȘI PREVIZIONALE A ÎNTREPRINDERII

III.1. Noțiunea de strategie și de analiză strategică	49
III.2. Conținutul analizei strategice și locul acesteia în demersul strategic global	52
III.3. Etapele, metodologia și obiectivele analizei strategice	59
III.4. Conceptele și instrumentele de bază ale analizei strategice	62
III.4.1. Meseria sau meseriile întreprinderii	62
III.4.2. Domeniul de activitate strategică (DAS), centrul de strategie (CS) și segmentul strategic (SS)	65
III.4.3. Factorii-cheie de succes sau de competitivitate pe un domeniu de activitate strategică (DAS)	67
III.4.4. Segmentarea strategică	69
III.4.5. Aprecierea valorii unui domeniu de activitate strategică	74
III.4.6. Noțiunea de poziție concurențială a unei firme pe un DAS sau CS	78
III.4.7. Spațiul strategic al întreprinderii	81
III.4.8. Noțiunea de formulă strategică	87
III.4.9. Cadrul strategic al întreprinderii	87

Cap.IV. EVOLUȚIA ANALIZEI STRATEGICE ȘI ETAPELE DEMERSULUI STRATEGIC

IV.1. O abordare sintetică: patru faze de evoluție a gândirii strategice	90
IV.2. O abordare analitică: nouă faze de evoluție a analizei strategice	92
IV.3. Etapele demersului strategic	95

Cap.V. ANALIZA INTERNĂ SAU ANALIZA DIAGNOSTIC A ÎNTREPRINDERII

V.1. Conținutul și obiectivele analizei interne	98
V.2. Simptomele crizei întreprinderii	99
V.3. Analiza capacității strategice a întreprinderii	107
V.4. Elemente de analiză financiară	109
V.4.1. Analiza financiară cu caracter istoric a firmei sau diagnosticul său financiar și etapele necesare efectuării ei	109
V.4.2. Analiza fluxurilor financiare	110
V.4.3. Analiza financiară prin indici	115
V.4.4. Elemente de sinteză ale analizei financiare	122
V.5. Diagnosticul funcțiunilor întreprinderii	125
V.5.1. Conținutul, obiectivele și derularea activităților unei funcțiuni a întreprinderii	125
V.5.2. Metodologia diagnosticului funcțional	127
V.6. Sinteza diagnosticurilor funcționale	130
V.7. Diagnosticul întreprinderii prin metoda "scores"	131

Cap.VI. ANALIZA EXTERNĂ A ÎNTREPRINDERII SAU ANALIZA MEDIULUI

VI.1. Conținutul analizei externe a întreprinderii	136
VI.2. Analiza conjuncturii economice	139
VI.3. Analiza tehnologică	142
VI.3.1. Conceptul de tehnologie și principalele consecințe ale evoluției tehnologice	142
VI.3.2. Clasificarea și impactul concurențial al tehnologiilor utilizate de întreprindere	144
VI.3.3. Ciclul de viață al unei tehnologii și nivelele analizei tehnologice	146
VI.3.4. Patrimoniul tehnologic al unei firme	149
VI.3.5. Vegherea tehnologică	151
VI.3.6. Analiza de marketing a situației unei tehnologii existente sau a uneia noi	153
VI.3.7. Analiza competenței tehnologice a unei firme	159

Cap.VII. ANALIZA CONCURRENTIALĂ

VII.1. Problematika generală a analizei concurențiale	162
VII.2. Efectul și curba de experiență	166
VII.3. Formalizarea matematică a efectului de experiență	172
VII.4. Limitele curbei de experiență	175
VII.5. Modele de analiză strategică	176
VII.6. Instrumentele de bază ale modelelor de analiză strategică	178
VII.7. Matricile portofoliului domeniilor de activitate elaborate de cabinetul american Boston Consulting Group (BCG)	184
VII.7.1. Modelul BCG1	184
VII.7.2. Modelul BCG2	189
VII.7.3. Considerații de ordin financiar asupra modelului portofoliului de activități (BCG1)	192
VII.8. Modelul societății Arthur D. Little (ADL)	195
VII.9. Matricea McKinsey	200
VII.10. Metoda PIMS (Profit Impact of Market Strategy)	201
VII.11. Analiza industrială dezvoltată de Michael E. Porter	203
VII.11.1. Forțele fundamentale ale concurenței la nivelul unei industrii	203
VII.11.2. Strategiile de bază (generice) față de forțele concurențiale	207
VII.11.3. Identificarea grupurilor strategice	210
VII.11.4. "Lanțul" valorii adăugate al unei firme	212
VII.11.5. Interesul pentru abordările lui M. E. Porter	214
VII.12. Finalitatea modelelor de analiză strategică	215

Cap.VIII. STUDII DE CAZ PRIVIND APLICAREA MODELELOR DE ANALIZĂ STRATEGICĂ

VIII.1.Poziționarea portofoliului de activități al unei firme folosind matricea creștere/parte de piață sau modelul BCG1	217
VIII.1.1.Prezentarea succintă a societății comerciale AUTOMATON CONTROL SYSTEM S.A.	217
VIII.1.2.Construcția matricei creștere/parte de piață a modelului BCG1	217
VIII.2.Analiza strategică cu ajutorul matricei cuplurilor produse/piețe	222
VIII.2.1.Prezentarea societății ELECTRONICA S.A. și a matricii produse/piețe aferentă	222
VIII.2.2.Analiza poziției concurențiale a societății	224
VIII.2.3.Forțele și slăbiciunile interne ale firmei și diagnosticul strategic	224
VIII. 2.4 Planul strategic și planul operațional	227
Bibliografie	229

◆ ◆ ◆

Cuvânt înainte

Analiza strategică a întreprinderii este o disciplină științifică și unul din instrumentele cele mai spectaculoase și eficiente de diagnosticare a stării de "sănătate" a unei firme la un moment dat și de evaluare a perspectivelor sale de dezvoltare în viitor. Se poate spune că aceasta a schimbat radical și a raționalizat la maximum comportamentul strategic al firmelor vizavi de oportunitățile și amenințările unui mediu extern foarte dinamic și de multe ori imprevizibil.

Așa după cum precizăm în cadrul acestui studiu, analiza strategică își are originile în anul 1911, când a fost inițiat primul curs de "Business Policy" la Harvard Business School din S.U.A. Începând cu această dată analiza strategică s-a impus ca o **metodă de gestiune absolut necesară pentru asigurarea competitivității și securității întreprinderii**, înlocuind comportamentul bazat pe intuiție și bunul simț cu un altul ce are la bază principii științifice și raționale de administrare a întreprinderilor.

În final analiza strategică este necesar să ne furnizeze informații cât mai precise asupra a patru categorii de variabile: **forțele și slăbiciunile întreprinderii și oportunitățile și amenințările mediului**. Fără o evaluare periodică și realistă a acestor patru tipuri de forțe, firma riscă să devină necompetitivă în raport cu concurența, astfel încât mai devreme sau mai târziu ea va dispărea complet din viața economică. Datorită acestui fapt analiza strategică a întreprinderii este nu numai un factor de asigurare a competitivității acesteia, ci și un factor de securitate și supraviețuire.

Obiectivul esențial al analizei strategice este studiarea detaliată a condițiilor de mediu și concurențiale ale întreprinderii în vederea stabilirii unui diagnostic al situației sale și al formulării unor opțiuni strategice posibile.

Viitorul firmei depinde de alegerile strategice efectuate, iar acestea vor fi cu atât mai bine selectate cu cât analiza strategică va pune în evidență cu deosebită claritate cel puțin următoarele aspecte:

- amenințările și oportunitățile mediului;
- factorii de competitivitate ai întreprinderii;
- poziția în raport cu principalii săi concurenți.

În mod obișnuit în analiza strategică a întreprinderii se includ următoarele module:

- **analiza internă** sau analiza potențialului întreprinderii, urmărindu-se identificarea forțelor și slăbiciunilor acesteia (punctele forte și punctele slabe);
- **analiza externă** sau analiza mediului prin care se scot în evidență oportunitățile și amenințările mediului;
- **analiza structurală a industriei**, elaborată de către M. E. Porter.

În cadrul analizei interne se cuprind următoarele componente: **analiza economică și financiară sau analiza de competitivitate** (costuri, rentabilitate, risc), precum și **diagnosticurile funcționale**.

Analiza externă, la rândul ei, înglobează două module esențiale, astfel: **analiza concurențială și analiza tehnologică**.

Această structurare a analizei strategice nu trebuie considerată ca o elaborare definitivă, întrucât în literatura de specialitate sunt exprimate și alte puncte de vedere.

Prezenta lucrare se adresează unei largi categorii de specialiști: economiști practicieni, cadre didactice și studenți din învățământul superior economic și tehnic, cercetători științifici din domeniul economic, ingineri, juriști și tuturor acelorora de alte specialități care ocupă funcții de manageri. Toți aceștia vor găsi elemente utile pentru lărgirea orizontului de cunoaștere în acest domeniu și practicarea unui management modern.

Reușita firmelor românești în competiția internațională nu va fi posibilă fără cunoașterea și aplicarea metodelor și tehnicilor oferite de analiza strategică. Efectuarea unor studii de analiză strategică este o practică curentă în managementul firmelor din țările dezvoltate și unul din factorii de menținere și creștere a competitivității și securității acestora.

La ora actuală analiza strategică se studiază sub o formă sau alta în toate universitățile din lume, în special în cadrul disciplinei de **economia întreprinderii**, ca o bază de plecare în formularea strategiilor firmei. De asemenea, ea este inclusă parțial și în cadrul disciplinei de management strategic, deși nu trebuie confundată cu acesta.

Autorul

Capitolul I

FIRMA - AGENT ECONOMIC CENTRAL AL ECONOMIEI DE PIAȚĂ

I.1. Noțiunea de firmă sau întreprindere și principalele sale caracteristici strategice

În economia de piață firma sau întreprinderea este agentul economic central, fundamental, care asigură prosperitatea unei națiuni, forța ei economică. Se poate afirma, deci, că economia unei țări, unde își desfășoară activitatea o multitudine de firme, constituie musculatura, structura de rezistență a țării sau națiunii respective.

Puterea economică, bogățiile materiale și creațiile spirituale nu se pot obține prin construcții intelectuale abstracte, fără a avea o economie viguroasă și dinamică.

La fel cum sănătatea unui corp viu rezultă din sănătatea celulelor și organelor sale, tot așa vigoarea unei economii este suma prosperității întreprinderilor ce o compun. De aici se desprinde ideea de importanță majoră potrivit căreia în economia de piață este necesar să se asigure toate condițiile pentru a fi create tot mai multe firme prestatoare de activități rentabile, aducătoare de profit.

Firma sau întreprinderea, în sensul cel mai general, este o formă de organizare umană autonomă, dispunând de resurse materiale, umane și financiare pe care le combină pe baza unor criterii de optim în scopul producerii de bunuri și/sau servicii destinate a fi vândute pe piață pentru a obține un profit. Datorită naturii și specificității bunurilor și serviciilor produse, întreprinderile aparțin unor ramuri anumite de activitate. Firmele sunt agenți economici creați de om și dotați cu o funcție productivă specializată, obiectul sau scopul activității lor fiind obținerea de profit din vânzarea produselor sau serviciilor.

Firmele se organizează și își desfășoară activitatea în diferite domenii: industrie, construcții, agricultură, transporturi, telecomunicații, comerț, sectorul social-cultural etc. Un rol hotărâtor pentru avuția unei națiuni îl au firmele producătoare de bunuri și servicii în sfera producției materiale.

Întreprinderea întrunește o serie de caracteristici definitorii ce o diferențiază de alți agenți economici:

a) **În primul rând ea este o unitate economică de producție și repartiție.** Ca unitate de producție, întreprinderea reprezintă un agent economic a cărei funcție principală este producerea de bunuri și/sau servicii destinate a fi vândute pe piață pentru a satisface necesitățile consumatorilor sub aspect cantitativ, calitativ și ca nivel

de preț. În scopul îndeplinirii acestei funcții întreprinderea poate avea în structura sa organizatorică diferite subunități, ce nu sunt întreprinderi, ci simple subunități tehnice ale acesteia. Întreprinderea deține puterea de decizie economică ce se aplică la toate subunitățile sale.

Un alt aspect: întreprinderea ca unitate economică de producție și repartiție nu trebuie să fie confundată cu forma juridică utilizată pentru a exista. Pe parcursul existenței sale întreprinderea poate îmbrăca mai multe forme juridice succesive de organizare, care se pot completa.

Caracterul comercial al producției de bunuri și servicii este o altă latură a activității întreprinderii. Întrucât producția întreprinderii este destinată vânzării se zice că ea realizează o producție comercială sau o producție pentru piață. Această trăsătură deosebește întreprinderea de alți agenți economici producători de servicii necomerciale, cum sunt organele administrației publice și private.

În vederea realizării producției de bunuri și servicii **întreprinderea are nevoie de factori de producție** (forță de muncă, materii prime, energie, produse semifabricate, echipamente productive ș.a.) pe care îi procură de pe piețele din amonte. De asemenea, ea are nevoie de informații, resurse financiare și brevete de fabricație și comercializare pe care le achiziționează prin intermediul piețelor situate în aval sau în amonte. Produsele și/sau serviciile realizate sunt desfăcute pe piețele din aval sau pe piețele de bunuri și servicii finale (fig. 1.1). Operațiunile de cumpărare (achiziție), precum și cele de vânzare (desfacere) efectuate de întreprindere pe cele două categorii de piețe au ca efect o distribuie a veniturilor între agenții economici.

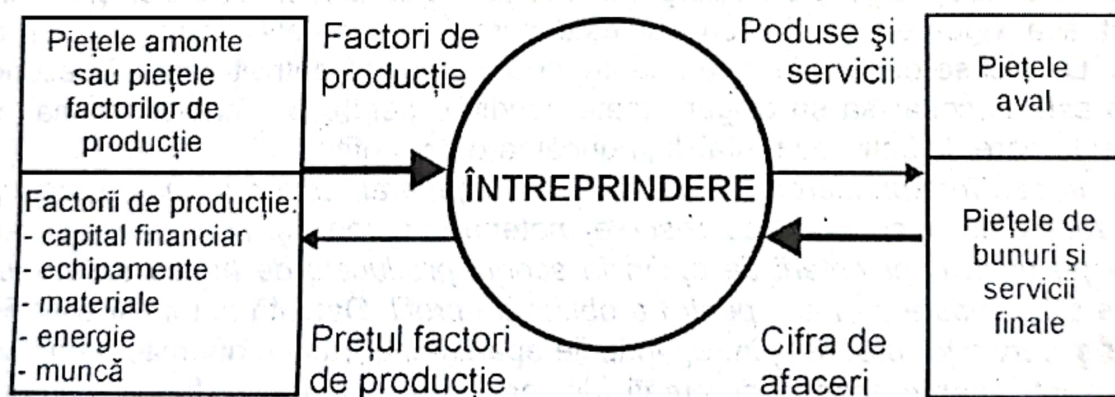


Fig. 1.1

Datorită acestui fapt firma ca unitate economică de producție este și un agent de repartiție a veniturilor.

b) Firma ca agent economic de repartiție primară a veniturilor. Vânzându-și producția pe piețele din aval, întreprinderea realizează valoarea creată prin activitatea de transformare a materiilor prime și a produselor semifinite, cu ajutorul mijloacelor de muncă, în produse finite.

O mare parte a valorii adăugate creată este distribuită de întreprindere altor agenți economici, constituind veniturile acestora. Principalele fluxuri bănești prin care se concretizează repartiția primară a valorii adăugate creată de întreprindere sunt redate în figura 1.2.

FIRMA - AGENT ECONOMIC CENTRAL

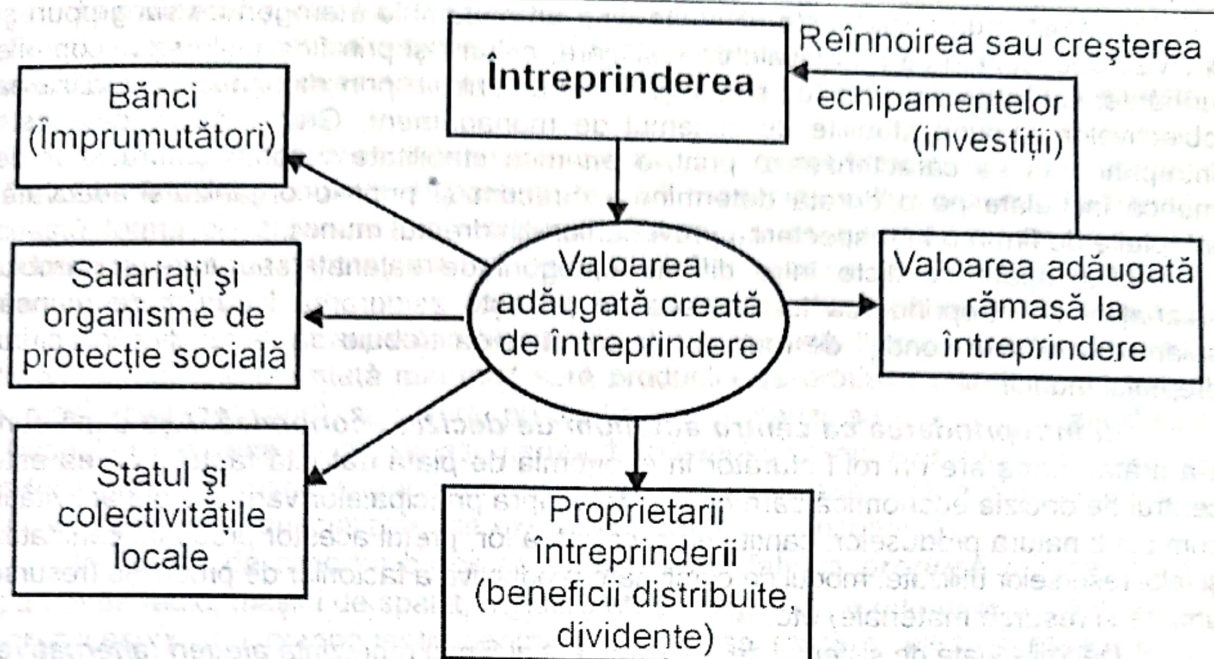


Fig. 1.2

Veniturile distribuite de întreprinderi constituie pentru beneficiarii lor venituri primare, ce nu sunt definitive, întrucât ele vor suferi prelevări obligatorii și completări pe seama veniturilor sociale.

c) **Întreprinderea reprezintă o celulă socială.** Întrucât în cadrul întreprinderii își desfășoară activitatea un număr determinat de salariați, ea este investită cu o **funcție socială**. Întreprinderea îndeplinește această funcție prin faptul că este un factor de mobilitate și echilibru social, fiind un grup uman dirijat, format din indivizi cu aspirații când convergente, când divergente. Funcția socială a firmei presupune satisfacerea unui anumit număr de nevoi resimțite de salariați cu ocazia muncii lor în întreprindere, cum ar fi: nivelul de salarizare, stabilitatea locurilor de muncă, promovarea, formarea, îmbunătățirea condițiilor de muncă etc. Aceste nevoi, cel puțin în contextul actual, sunt într-o continuă evoluție, mergând de la simplu la complex, de la un nivel inferior la un nivel superior.

În deceniul al șaselea al secolului nostru mai mulți psihologi americani, studiind factorii determinanți ai motivației personalului, au subliniat importanța și varietatea nevoilor resimțite de oameni cu prilejul muncii lor în cadrul firmei.

Personalul întreprinderii așteaptă îndeplinirea unor satisfacții ca urmare a muncii prestate. Aceste satisfacții rezultă din condițiile de muncă, calitatea relațiilor umane, nivelul de salarizare, interesul pentru activitățile îndeplinite etc. Dacă aceste dorințe nu sunt satisfăcute, indivizii se implică cel mai puțin posibil, se declanșează conflicte, iar competitivitatea întreprinderii este compromisă. Datorită acestui fapt satisfacția de pe urma muncii prestate reprezintă astăzi un subiect fundamental al teoriei și practicii economice și manageriale, ce a dat naștere unor multiple cercetări încheiate cu concluzii deosebit de interesante.

Firma, ca grup social, este alcătuită dintr-un ansamblu eterogen de subgrupuri și indivizi, deosebindu-se prin nivele de calificare, cultură și prin finalitățile sau scopurile urmărite. Cu toate acestea toți salariații firmei contribuie prin munca lor la realizarea obiectivelor comune stabilite de sistemul de management. Grupul social care este întreprinderea se caracterizează printr-o anumită stabilitate datorită contractelor de muncă încheiate pe o durată determinată, precum și printr-o organizare adecvată, îndeplinite de firmă prin respectarea prevederilor din dreptul muncii.

Pot apărea conflicte între diferite categorii de salariați sau între ansamblul salariaților și întreprinderea lor în ceea ce privește asigurarea locurilor de muncă, salarizarea și alte condiții de muncă, iar conducerea trebuie să le rezolve în spiritul dreptului muncii.

d) **Întreprinderea ca centru autonom de decizie economică.** Așa după cum s-a arătat, firma are un rol hotărâtor în economia de piață datorită faptului că ea este centrul de decizie economică care hotărăște asupra principalelor variabile ale activității, cum sunt: natura produselor, cantitatea și calitatea lor, prețul acestor produse, cantitatea și felul resurselor utilizate, modul de combinare productivă a factorilor de producție (resurse umane și resurse materiale) etc.

Deciziile luate de sistemul de management al firmei reprezintă **alegeri (alternative) economice** referitoare la utilizarea resurselor sale limitate pentru a îndeplini obiectivele stabilite cu cea mai mare eficiență economică. La baza fundamentării acestor decizii stă **calculul economic** realizat de către sistemul de gestiune al firmei. Prin intermediul acestui calcul se realizează o comparație între avantaje (efecte pozitive) și costuri (efort), adoptându-se acea alternativă (alegere) ce aduce cele mai multe efecte la o unitate de efort (cost) sau, invers, acea variantă pentru care la o unitate de efect se cheltuiește cel mai puțin.

Puterea de decizie a firmelor rezultă din autonomia funcțională ce o au acestea în economia de piață, conferindu-le liberă dispoziție asupra patrimoniului, adică dreptul de care dispun proprietarii asupra activelor productive și financiare necesare exploatarea lor.

Abordând analiza istorică a întreprinderii, specialistul francez Didier Péne identifică 12 caracteristici fundamentale, ce permit să se analizeze în mod rapid aspectele esențiale ale funcțiilor de bază ale firmei, precum și ale mediului economic și social unde ea își desfășoară activitatea. Prezentăm în continuare aceste caracteristici, întrucât ele nu trebuie să lipsească din analiza strategică a întreprinderii [134, 18-25]

a) **Caracteristicile piețelor.** Piețele nu funcționează la ora actuală într-un mediu perfect concurențial, cu toată mișcarea haotică caracteristică lumii contemporane. Sub acest aspect este util să se identifice ce frâne rezultă din reglementările internaționale sau statale, din acordurile între întreprinderi, din rigiditatea circuitelor de distribuție sau care se datorează altor cauze.

În scopul înțelegerii situației întreprinderii în raport cu piața este important să se cunoască dacă ea acționează pe piețe libere, pe piețe cartelate, ajutate (sprijinite) și/sau controlate. Principalele întrebări la care ar trebui să se răspundă ar fi: concurența este concentrată sau străpunsă (spartă)?, cum se situează întreprinderea în raport cu concurenții săi pe piață sau pe piețele sale?, întreprinderea este lider, unul din lideri, urmează să intre în una din cele două categorii sau dacă partea sa de piață este foarte redusă?

FIRMA - AGENT ECONOMIC CENTRAL

b) **Numărul și natura produselor și serviciilor vândute.** În analiza strategică a firmei este important să se cunoască dacă aceasta vinde un singur produs sau serviciu, mai multe produse sau servicii care aparțin aceleiași familii sau dacă ea este cu adevărat diversificată.

Tehnologiile moderne existente la ora actuală permit firmelor, din ce în ce mai mult, să se fabrice produsele pe baza organizării producției în flux continuu pe bandă. Această formă de organizare a producției presupune, în general, să se execute o producție de masă în cantități mari și foarte mari. Tendința ce se manifestă în prezent este îndreptată spre fabricarea unor serii mici de produse, diverse ca natură și caracteristici. Sub acest aspect în abordările strategice este necesar să se știe dacă întreprinderea este orientată mai mult spre producția de produse standard (producție de masă sau de serie) sau spre producția pe comenzi sau pe deviz (producție individuală și de serie mică). De asemenea, trebuie să se precizeze dacă firma fabrică produse grele sau ușoare, dacă furnizează servicii cu caracter general (de exemplu, băncile) sau servicii specializate (de exemplu, firmele de consultanță).

În funcție de raportul cu cererea firmele pot fabrica **produse independente** (aparate de radio, mașini de spălat, frigidere etc.) sau **produse dependente**, sub forma unor accesorii sau componente pentru alte produse (casete, electromotoare etc.). Analiza cererii diferă pentru aceste două categorii mari de produse.

Un alt aspect ce prezintă interes este legat de concepția produsului și comercializarea sa, ce variază după cum produsul este costisitor și de folosință îndelungată (automobile, frigidere, mobilă etc.) sau reînnoibil și cu durată scurtă de folosire (de exemplu, lame de ras, ciorapi etc.).

Tot aici se impune să se precizeze dacă întreprinderea exercită un anumit control asupra prețurilor de achiziție și/sau de vânzare sau dacă este supusă riscului (hazardului) piețelor de materii prime și/sau unei concurențe deosebite, incontolabile.

c) **Modalitățile de producție și de comercializare.** În legătură cu primul aspect - modalitățile de producție - analiza funcționării întreprinderii va trebui să arate dacă producția este concentrată sau diversificată, dacă fabricația produselor se desfășoară în flux continuu pe bandă sau în secții și ateliere distincte pe baza sistemelor de mașini, măsura în care aceste sisteme de fabricație sunt flexibile sau rigide. Eforturile întreprinderii pe linia creșterii tehnicității pot fi măsurate prin indicatorul înzestrării tehnice a forței de muncă, calculat ca raport între valoarea echipamentelor și efectivul de salariați.

În ceea ce privește comercializarea produselor este imperios necesar de a ști dacă întreprinderea controlează sau nu rețelele sale de distribuție. Principalele aspecte de investigat sunt: dacă întreprinderea posedă sau nu propria sa rețea, dacă o împarte cu alți producători, dacă este racordată la o rețea independentă sau la una aflată sub controlul concurenților, tipul rețelei (specializată, cum este cazul farmaciilor, sau sub forma marilor lanțuri de distribuție) etc. Sub acest aspect în țările cu o economie de piață avansată anumite firme și-au creat propria lor rețea de distribuție sub forma lanțurilor de magazine pentru a-și impune pe piață produsele lor.

d) **Dimensiunea geografică a piețelor.** Piețele întreprinderii pot fi: locale, regionale, naționale sau internaționale. Problema care se pune este să se știe dacă întreprinderea posedă un bun echilibru între riscuri și potențialul zonelor geografice

ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNTEPRINDERII

unde ea intervine. Astfel, o piață locală controlată integral, dar fără un mare potențial (capacitate), poate da un sentiment temporar de securitate. Pe de altă parte, pătrunderea pe marile piețe (Uniunea Europeană, S.U.A., Extremul Orient ș.a.) poate să comporte mari riscuri, dar reușita va însemna mari avantaje economice. Datorită acestui fapt este foarte important să se inventarieze țările unde se intenționează să se intervină, precizându-se, pe de o parte, potențialul și oportunitățile lor, iar pe de altă parte, toate categoriile de riscuri posibile: economice (inflație, conjunctura economică internă și internațională etc.), monetare (controlul schimburilor, devalorizările, etc.), politice, constrângerile juridice (fabricarea și desfacerea numai în țara respectivă, participarea sau asocierea obligatorie a întreprinzătorilor locali și a statului la capitalul firmelor etc.), financiare (repatrierea dividendelor, plata unor taxe și contribuții etc.).

e) **Perspectivăle produselor și serviciilor vândute.** Pentru competitivitatea întreprinderii este fundamental să se cunoască dacă cererea produselor și serviciilor pe care le vinde va înregistra o creștere puternică, medie, slabă, nulă sau negativă. Aceste perspective vor avea o incidență deosebită asupra funcționării în ansamblu a firmei, reflectându-se în: nevoile de finanțare, volumul cheltuielilor, organizarea, politica resurselor umane, necesarul resurselor materiale ș.a. De asemenea, ele vor sta la baza orientării în ceea ce privește alegerea strategiilor, cum ar fi, spre exemplu, opțiunea între creșterea externă și cea internă.

f) **Importanța și evoluția tehnologiei în întreprindere.** În prezent asistăm la o evoluție continuă a tehnologiilor. Datorită acestui fapt analiza strategică va trebui să precizeze, pe de o parte, dacă firma își desfășoară activitatea în domenii unde revoluțiile tehnologice sunt foarte frecvente (de exemplu, reproducerea sunetului, a imaginii, calculatoare electronice etc.), sau în domenii unde schimbarea este mai progresivă (în trepte), iar pe de altă parte, dacă întreprinderea este bine plasată în raport cu aceste evoluții ale tehnologiilor. Referitor la aceste aspecte este necesar să se facă distincție între evoluția tehnologică a fabricației (sisteme flexibile, roboți industriali etc.) și evoluția produsului însuși, executat cu aceste tehnologii, precum și față de pericolul apariției unor produse de înlocuire care furnizează același serviciu.

g) **Mărimea întreprinderii.** Acesta este un element fundamental pentru caracterizarea unei firme, chiar dacă la ora actuală nu există un singur indicator pentru exprimarea dimensiunii (volumul de producție, cifra de afaceri, numărul personalului, valoarea activelor din bilanț etc.). Dimensiunea firmei poate crea dificultăți specifice de gestiune și de organizare, dă naștere unor probleme de adaptare la mediu prin combinarea avantajelor (oportunităților) și constrângerilor (amenințărilor) ce variază în funcție de țară, ramura de activitate, perioada de timp și puterile politice. În analiza strategică a firmei dimensiunea ocupă unul din cele mai importante locuri.

h) **Ritmul de activitate.** Acesta este un indicator determinant pentru înțelegerea problemelor întreprinderii. Vânzările sezoniere sau cele ciclice au o influență hotărâtoare asupra funcționării și strategiei întreprinderii și intervin în diagnosticul pe care îl facem asupra ei.

i) **Structura personalului și gestiunea resurselor umane.** Problemele legate de caracterizarea și gestiunea resurselor umane sunt multiple și complexe. Analiza economică a întreprinderii oferă largi posibilități de investigație. O imagine sintetică

FIRMA - AGENT ECONOMIC CENTRAL

asupra aspectelor esențiale privind resursele umane o pot da următorii indicatori: ponderea cadrelor (ingineri, tehnicieni, economiști, juriști etc.) în totalul personalului, ponderea inginerilor și tehnicienilor în raport cu muncitorii, a muncitorilor calificați și respectiv necalificați în totalul muncitorilor, situația mobilității forței de muncă, proporția femeilor, a lucrătorilor temporari, a lucrătorilor străini, situația utilizării timpului de lucru, ponderea timpului de lucru parțial etc.

Eficiența utilizării personalului va trebui apreciată cu ajutorul indicatorului productivității muncii, calculat pe baza valorii producției, cifrei de afaceri și valorii adăugate.

De asemenea, este important să cunoaștem dacă salariații întreprinderii dispun de un statut, dacă au o situație mai protectoare comparativ cu alții, dacă beneficiază de o convenție colectivă de muncă și dacă personalul dispune de un sistem de protecție socială particulară, locul și rolul sindicatelor etc. Aceste informații pot fi completate în funcție de scopul și adâncimea analizei.

j) Relațiile de bază ale întreprinderii. Sunt importante aici următoarele aspecte: cunoașterea compoziției acționarilor întreprinderii, faptul dacă este vorba de o întreprindere de montaj (sau de produs final) sau de o firmă subcontractantă (de componente), numărul de clienți și de furnizori, acordurile dintre diferite întreprinderi.

Primul aspect, compoziția acționarilor, este indispensabil a fi cunoscut, deoarece o filială nu are același comportament ca o societate controlată de o familie sau al cărei control este foarte dispersat. Acest tip de informație este absolut necesar, în perioada actuală, când în lumea afacerilor luările de participații la alte firme sau obținerea controlului asupra lor, fuziunile, cedările și regroupările sunt foarte frecvente.

Întreprinderea subcontractantă este în general mai vulnerabilă în comparație cu întreprinderea de produs final (montaj), deoarece ea depinde nu numai de cererea finală, ci și de clientul său, pe când firma de produs final este în contact direct cu piața și are viziunea de ansamblu asupra proceselor.

Firmele au de suferit dacă depind de un număr prea mic de clienți, atunci când aceștia își schimbă activitatea. De asemenea, dificultăți comparabile apar atunci când se depinde de un număr prea restrâns de furnizori, atunci când aceștia sunt incapabili să respecte termenele și exigențele de calitate și preț.

În prezent, în economiile avansate, există un număr mare de firme care încheie acorduri de producție, de comercializare, de cercetare și dezvoltare, precum și de altă natură, cu alte întreprinderi. Aceste acorduri au ca scop ocolirea frontierelor, împărțirea costurilor, schimbul de competențe etc., determinând efecte favorabile asupra economiei și gestiunii întreprinderii ce efectuează asemenea operații.

k) Caracteristici structurale legate de eficiența activității și de modul de funcționare. În această categorie se includ o serie de aspecte calitative și cantitative ce se desprind din analiza combinată a următorilor indicatori: intensitatea cheltuielilor de capital ale producției (I_{ccp}) sau inversul acesteia, adică valoarea producției care revine la un leu capital cheltuit (valoarea producției la un leu sau la 1000 lei fonduri - de producție și de circulație - I_{vpa}), valoarea adăugată (V_a), calificarea forței de muncă și gradul de integrare a activității prestate. În fig. 1.3 este prezentat un tablou de încadrare a firmelor după indicatorii: valoarea producției la un leu valoare a activelor

ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNTRERPRINDERII

din bilanț (I_{vpa}) și valoarea adăugată la un leu valoare a producției sau cifrei de afaceri (I_{vap}).

Între indicatorii cheltuielilor I_{ccp} (intensitatea cheltuielilor în capital a producției) și I_{vpa} (valoarea producției sau cifra de afaceri la un leu capital din activul de bilanț) este o legătură de inversă proporționalitate, adică:

$$I_{ccp} = \frac{1}{I_{vpa}} = \frac{\text{Active}}{\text{Productie(cifra de afaceri)}}$$

Indicatorul valorii adăugate la un leu producție sau cifră de afaceri (I_{vap}) indică așa-numita capacitate de remunerare a factorilor de producție, iar indicatorul (I_{vpa}) arată producția (sau cifra de afaceri) pe care întreprinderea este capabilă să o producă activele sale. Cu cât indicatorul I_{vpa} este mai ridicat cu atât intensitatea în capital (I_{ccp}) a întreprinderii este mai mică, iar activele sale sunt mai productive și, ca urmare, riscul izvorât din inadaptarea acestor active la condițiile economice este mai mic.

		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA		IB
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necalificată		
$I = \frac{\text{Valoarea producției}}{\text{Active}}$	Ridică	Ridică	IA	IB	III
	Slabă	Slabă	IIA	IIB	Subcon tractanți
		$\frac{\text{Valoarea adăugată}}{\text{Valoarea producției}} = I$			
		Puternică		Slabă	
		Mână de lucru calificată	Mână de lucru necal		

Fig. 1.3 Matricea încadrării întreprinderilor după eficiența activității

Sursa: [134, 20]

Din fig.1.3 rezultă că se pot distinge două categorii de întreprinderi după mărimea indicatorului valoarea adăugată la un leu cifră de afaceri: întreprinderi ce realizează o valoare adăugată ridicată și întreprinderi cu o mărime scăzută la acest indicator. Prima categorie de întreprinderi cuprinde două subcategorii: una în care activează o forță de muncă în majoritate calificată (IA și IIA) și alta caracterizată prin folosirea unei forțe de muncă puțin calificată (IB și IIB). A doua categorie, firme cu o valoare adăugată scăzută și o puternică intensitate în capital a producției, mai puțin eficientă, se divide și ea în două subcategorii: una, aferentă firmelor ce recurg într-o proporție ridicată la cooperarea în producție (subcontractanți) (IVA) și alta cuprinzând firmele ce recurg puțin sau nu apelează deloc la cooperarea în producție (subcontractanți) (IVB).

FIRMA - AGENT ECONOMIC CENTRAL

Compartimentul IA cuprinde întreprinderile cu o scăzută intensitate în capital a producției de bunuri și servicii, o valoare adăugată importantă și o mână de lucru calificată. În această categorie se încadrează firmele și societățile "de materie cenușie", de consultanță și de proiectare - cercetare, cu un potențial ridicat și o mare flexibilitate. Ele activează într-un mediu concurențial ascutit și sunt supuse riscului de a pierde în mod rapid personalul lor calificat și clienții dacă nu-și adaptează rapid produsele sau serviciile la evoluția cererii.

Compartimentul IB înglobează întreprinderile cu un volum redus al imobilizărilor de active și o valoare adăugată ridicată, ceea ce le asigură o intensitate scăzută în capital a producției și o bună capacitate de remunerare a factorilor de producție. Costul redus al mâinii de lucru, datorat nivelului scăzut al calificării, este contrabalansat de numărul mare al personalului și flexibilitatea redusă a acestuia. Un alt pericol pentru aceste firme constă în aceea că o forță de muncă slab calificată și ieftină determină riscul unei modernizări insuficient de rapide a echipamentelor.

Compartimentul IIA este caracteristic firmelor cu o valoare adăugată importantă la un leu cifră de afaceri, o puternică intensitate în capital a producției și o mână de lucru calificată. Acestea sunt întreprinderile industriale de înaltă tehnologie, iar pericolul care le amenință vine din partea unor active greoaie ce trebuie frecvent reînnoite, precum și ca urmare a unor posibile erori în alegerea acestor reînnoiri de echipamente.

Compartimentul IIB corespunde industriei grele tradiționale și întreprinderilor publice. Neajunsurile acestui tip de întreprindere sunt legate de riscurile unor active greoaie cu o valoare ridicată, mână de lucru abundentă (efective foarte mari de salariați), puțin flexibilă și adesea slab calificată.

Compartimentul III este tipic întreprinderilor cu o mare suprafață de distribuție. Pericolul ce le amenință este creșterea în mod excesiv a activelor disponibile sau realizarea unui control necorespunzător al costurilor.

Compartimentul IVA cuprinde activitățile de montaj, cum sunt cele din industria automobilelor, ce se străduiesc să compenseze greutatea efectuării unor investiții în echipamente și slăbiciunile valorii adăugate, trecându-le la subcontractanți.

Compartimentul IVB este caracteristic industriilor de transformare prin presare, cu mână de lucru redusă ca număr și puțin calificată, așa cum este cazul rafinăriilor de petrol. Greutatea și complexitatea acestor activități antrenează riscuri importante legate de fluctuațiile și schimbările cererii.

Utilizarea acestor compartimente trebuie făcută cu prudență, deoarece multe firme se situează în apropierea limitelor dintre grupe și subgrupe, iar pe de altă parte, datorită crizei economice, care a determinat multe întreprinderi să-și modifice poziția pe tabla de șah pentru a scăpa de riscurile începutului.

1) Climatul în întreprindere. În vederea înțelegerii performanțelor întreprinderii este util să se identifice climatul existent în cadrul ei și să se precizeze caracterul său (paternalist, participativ, competitiv, conflictual, consensual, ierarhic etc.). Aceste informații vor evidenția principalele trăsături ale climatului psihosocial al muncii salariaților în cadrul firmei.

Dacă necesitățile analizei strategice o impun, tabloul acestor caracteristici poate fi completat, iar în analiză se poate face apel la tehnici specifice fiecărui domeniu investigat.

I.2. Finalitatea întreprinderii

Orice firmă își justifică rațiunea de a exista prin îndeplinirea unei activități specifice în cadrul mediului unde acționează, având ca suport motivațional urmărirea realizării unei anumite finalități. Se poate spune deci că existența unei întreprinderi poate fi justificată în diferite moduri. Din aceste motive se va putea vorbi mai mult de finalitățile întreprinderii decât de finalitatea ei.

Rezultă că *finalitatea unei întreprinderi reprezintă rațiunea existenței sale, acel sau acele mobiluri pentru care ea trăiește*. O altă definiție, poate mai la obiect, arată că *finalitatea unei organizații reprezintă sistemul de valori pe care ea însăși și le fixează*. Sub acest aspect orice organizație caută să realizeze finalitatea sau finalitățile sale.

O formulare mult mai largă este următoarea: finalitatea esențială, de prim ordin, a oricărei întreprinderi este aceea de a crea bogăție în armonie cu dorințele sale și cu cele ale societății unde își desfășoară activitatea. De aici se desprinde constatarea că finalitatea firmei are un caracter filozofico-politic și reprezintă un element de permanență al sistemului de valori.

La nivelul firmei sunt posibile două concepții asupra finalității. În primul rând, ea urmărește să realizeze numai finalitățile care îi sunt proprii sau, în al doilea rând, finalitățile îi sunt asigurate de sistemul economic. Aceste două concepții se aplică diferitelor întreprinderi din economia de piață (firme private sau întreprinderi publice).

Finalitatea nu este identică pentru întreprinderi diferite și ea depinde, înainte de toate, de sistemul de valori acceptate de către conducere, precum și de constrângerile legate de mediu.

Principalele caracteristici ale finalității sunt următoarele: natura calitativă, independența față de timp, faptul că poate fi însoțită de o restricție sau o constrângere.

În general finalitatea este de natură calitativă, nu este cuantificabilă și nici dependentă de timp. De exemplu, în formularea: finalitatea întreprinderii este maximizarea profitului, se exprimă voința de sporire la un nivel maxim posibil a profitului, ca element permanent al comportamentului strategic.

Se poate face o anumită comparație între finalitate, pe de o parte, și scopuri și obiective, pe de altă parte. Aceste trei noțiuni sunt aproape sinonime în limbajul curent. Legătura între ele rezultă din fig. 1.4.

Scopurile sunt exprimate în termeni calitativi și prin intermediul lor se pune în evidență finalitatea firmei sub forma așa-numitelor obiective generale. De exemplu, constituie un scop dorința de a deveni liderul pieței în sectorul de desfășurare a activității.

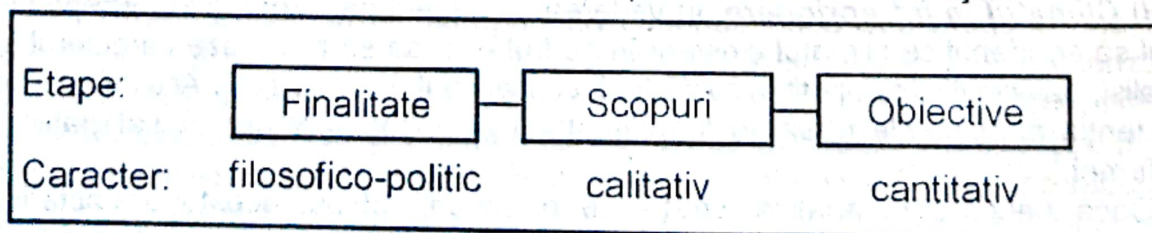


Fig. 1.4

FIRMA - AGENT ECONOMIC CENTRAL

Obiectivele sunt exprimări cantitative ale scopurilor, putând astfel servi în mod direct la luarea deciziilor. Traducerea scopurilor în obiective necesită intervenția gestiunii pentru a face calculele necesare. Exemplu: se va putea considera că stăpânirea pieței va fi atinsă dacă întreprinderea deține mai mult de X% din vânzările totale posibile.

Cele trei etape de caracterizare a obiectivelor, ierarhizate în funcție de timp, sunt prezentate în fig. 1.5.

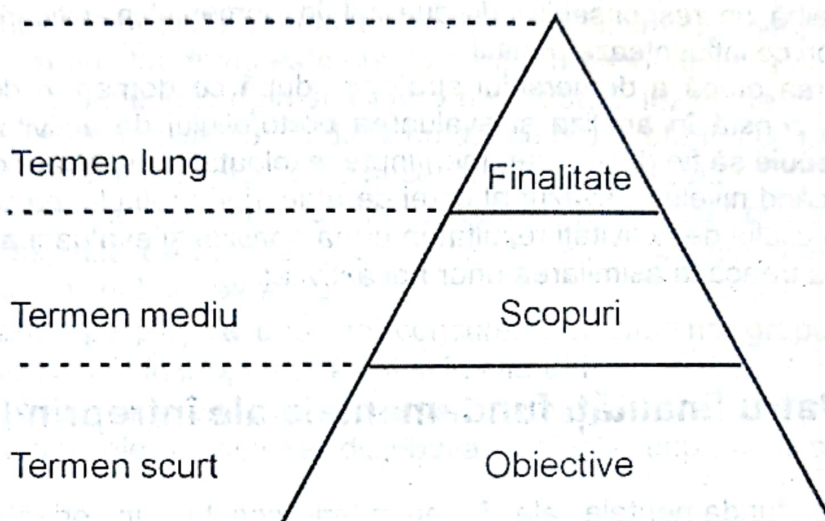


Fig. 1.5

Se observă că finalitatea firmei are un caracter foarte sintetic și se referă la perioade lungi de timp.

Finalitatea firmei stă la baza elaborării **planului strategic** al acesteia, care fixează cadrul general pentru dezvoltarea viitoare (fig. 1.6).

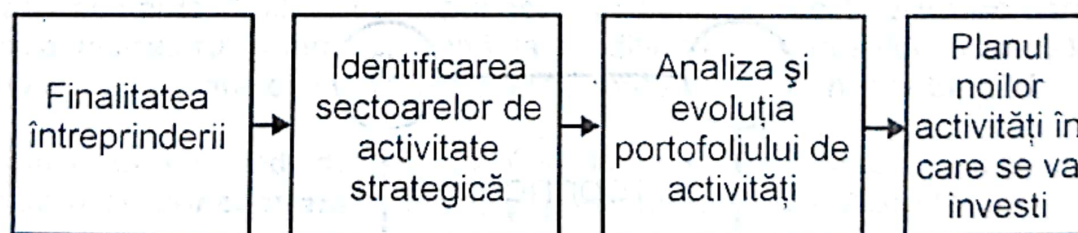


Fig. 1.6

Domeniul de activitate strategică poate fi definit plecând de la trei dimensiuni [89, 37]: categoria de clientelă căreia i se adresează, nevoile satisfăcute și tehnologia ce va fi utilizată pentru realizarea produsului sau serviciului respectiv. De exemplu, o societate comercială care fabrică lămpi incandescente pentru studiourile de televiziune are definit domeniul de activitate legat de piața corpurilor de iluminat. Ea poate să-și lărgască domeniul în trei direcții:

- către alți clienți (uzine, birouri, case de locuit);
- spre alte funcții (încălzire, ventilație);
- către alte tehnologii (raze infraroșii, ultraviolete).

Firma General Electric a depus mari eforturi pentru a identifica domeniile sale de activitate strategică, reușind să stabilească 49 de domenii, plecând de la trei criterii [89, 40]:

- corespondența la o meserie (sferă de activitate concretă) sau la un ansamblu de meserii legate între ele, care pot face obiectul unei planificări autonome și există în mod independent de restul întreprinderii;
- să aibă propria structură de concurență;
- să aibă un responsabil individualizat în domeniul planificării și controlului principalilor factori ce influențează profitul.

Următoarea etapă a demersului strategic, după ce domeniile de activitate au fost identificate, constă în analiza și evaluarea portofoliului de activități pentru a ști dacă acestea trebuie să fie dezvoltate, menținute, exploatate sau abandonate.

În cazul când nivelul prevăzut al cifrei de afaceri și profitului nu poate fi realizat cu ajutorul portofoliului de activități rezultat în urma analizei și evaluării acestuia, atunci firma va trebui să treacă la asimilarea unor noi activități.

I.3. Patru finalități fundamentale ale întreprinderii

Finalitățile fundamentale ale întreprinderii constau în orientarea activității acesteia spre patru obiective fundamentale:

- profitul (P);
- securitatea sau supraviețuirea (S);
- dezvoltarea sau creșterea (D);
- responsabilitățile sociale (RS).

Aceste patru finalități pot fi redată prin reprezentarea din fig.1.7.

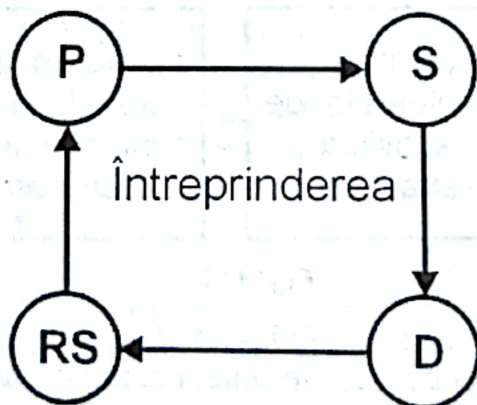


Fig. 1.7

Profitul (P). Finalitatea esențială a întreprinderii într-o economie de piață este aceea de a realiza beneficii sau un profit, adică de a fi rentabilă. În finalitatea întreprinderii profitul în sine trebuie să fie considerat ca o necesitate, ca un imperativ.

La noi în țară, legea nr. 15/1990 privind reorganizarea unităților economice de stat ca regii autonome și societăți comerciale precizează că regia autonomă

FIRMA - AGENT ECONOMIC CENTRAL

întocmește anual buget de venituri și cheltuieli, bilanț contabil și cont de profit și pierderi. Aceste elemente sunt valabile și pentru societățile comerciale, ele fiind înscrise în Legea nr. 31/1990 privind societățile comerciale.

Securitatea sau supraviețuirea (S). Firma sau întreprinderea este o "celulă" economică care își desfășoară activitatea printre alte "celule" concurente, luptând pentru a trăi și a supraviețui.

Securitatea firmei, ca finalitate, presupune, deci, supraviețuirea într-un puternic mediu concurențial, stabilitatea, securitatea profitului și evitarea falimentului.

La fel ca și un stat, firma este creată pentru a se menține, a dura în timp și, ca urmare, prima sa datorie este de a-și asigura perenitatea. Însă întreprinderea nu poate să progreseze și să supraviețuiască dacă nu aduce profit, oferind pe piețe noi produse și servicii capabile să asigure veniturile necesare dezvoltării sale.

Securitatea întreprinderii, și în special securitatea profitului, implică o multitudine de aspecte ce trebuie judecate și examinate în permanență, dintre care cele mai importante sunt următoarele:

- apariția pe piețe a unor noi concurenți, a unor noi grupuri rezultând din fuziuni sau absorbții, atât în propria țară cât și în alte țări;
- identificarea și analizarea diferitelor înțelegeri având ca obiect cercetările științifice, aprovizionările, fabricațiile, distribuția, prețurile, împărțirea pieței în zone de influență ș. a.;
- apariția de noi mijloace tehnice de fabricație și de noi forme de distribuție;
- evoluția permanentă a piețelor și în special cea a concurenței verticale ce poate afecta o nouă meserie (vocație) a întreprinderii.

Dezvoltarea sau creșterea (D). Această finalitate constă, în primul rând, în crearea de produse noi, modernizarea celor existente, elaborarea unor noi procedee de fabricație, cât și în modernizarea celor existente. Dezvoltarea nu se limitează numai la produs, ea cuprinde și posibilitățile de folosire de care poate beneficia utilizatorul, mergând până la modificarea produsului, a circuitelor de distribuție, a mijloacelor de vânzare etc., toate acestea necesitând promovarea vânzărilor.

În al doilea rând, dezvoltarea unei firme se poate face și printr-o politică sistematică de **concentrare**, precum și prin **diversificare**. Achiziția unei firme de către o firmă mai puternică are mari avantaje: permite controlul furnizorilor, facilitează fabricația de noi produse, asigură achiziția metodică de "materie cenușie" (a unor specialiști de înaltă clasă), continuitatea serviciilor după vânzare ș.a.

Trebuie menționat faptul că dezvoltarea anumitor industrii poate aduce prejudicii altora, adică le poate pune în pericol securitatea lor. Câteva exemple în acest sens sunt edificatoare: televiziunea aduce prejudicii industriei de cinema; textilele sintetice și artificiale înlocuiesc fibrele naturale; materialele plastice înlocuiesc metalele pentru anumite produse etc.

De aici rezultă faptul că securitatea și dezvoltarea unora antrenează insecuritatea și recesiunea pentru alții. Pentru a putea face față acestor mutații se impune o bună gestiune, o bună organizare și un management modern.

Responsabilitățile sociale (RS). Personalul întreprinderii, participând activ la realizarea obiectivelor fixate, așteaptă din partea acesteia satisfacerea unor dorințe de ordin social, cum ar fi: realizarea de venituri corespunzătoare și sigure, sponsorizarea unor acțiuni cu caracter social, ameliorarea condițiilor de viață, acordarea de ajutoare etc.

De asemenea, firma are responsabilități sociale importante față de colectivitățile locale din zona unde își are sediul (participarea la construirea unor obiective locale cu caracter social, dezvoltarea serviciilor, sponsorizări etc.). Realizarea acestor responsabilități are un rol însemnat în formarea unei imagini favorabile în rândul clienților asupra firmei.

La nivelul unei firme se urmăresc în mod simultan toate cele patru finalități în ordinea de prioritate stabilită de conducere. Ținând seama de acest aspect este posibil să se aleagă una din cele 24 tipuri de strategii care rezultă din combinarea celor trei finalități: profit (P), securitate (S), dezvoltare (D) și responsabilități sociale (RS):

1. P.S.D.RS	7. S.P.D.RS	13. D.P.S.RS	19. RS.P.S.D
2. P.D.S.RS	8. S.D.P.RS	14. D.P.RS.S	20. RS.P.D.S
3. P.RS.S.D	9. S.RS.P.D	15. D.S.P.RS	21. RS.S.P.D
4. P.S.RS.D	10. S.P.RS.D	16. D.S.RS.P	22. RS.S.D.P
5. P.D.RS.S	11. S.D.RS.P	17. D.RS.P.S	23. RS.D.P.S
6. P.RS.D.S	12. S.RS.D.P	18. D.RS.S.P	24. RS.D.S.P

În aceste 24 combinații strategice fiecare din cele patru variabile de bază apare de câte șase ori pe primul, al doilea, al treilea și al patrulea loc.

I.4. Multiplele finalități ale întreprinderii

Așa după cum s-a arătat, în cadrul întreprinderii pot exista mai multe finalități. Cu toate acestea este indispensabil să se aleagă o finalitate esențială, ce să servească drept criteriu operațional de decizie. Se afirmă uneori că această finalitate fundamentală, care corespunde cel mai bine la mediul economic al întreprinderii libere, este maximizarea valorii economice a firmei.

Finalitățile unei întreprinderi sunt determinate de contextul social - politic existent la momentul analizei: tipul de societate, regimul economic etc. În măsura în care acest context evoluează, și finalitatea se modifică, schimbându-și conținutul și forța de exprimare.

În funcție de mediul de referință, finalitățile unei firme se pot împărți în două categorii: **finalități interne** și **finalități externe**. Fiecare dintre acestea se subdivide în alte două categorii: **finalități economice** și **finalități sociale** (fig. 1. 8).

Finalitățile interne sunt acelea ce se exprimă în interiorul întreprinderii cu prioritate de către manageri [20, 168].

FIRMA - AGENT ECONOMIC CENTRAL

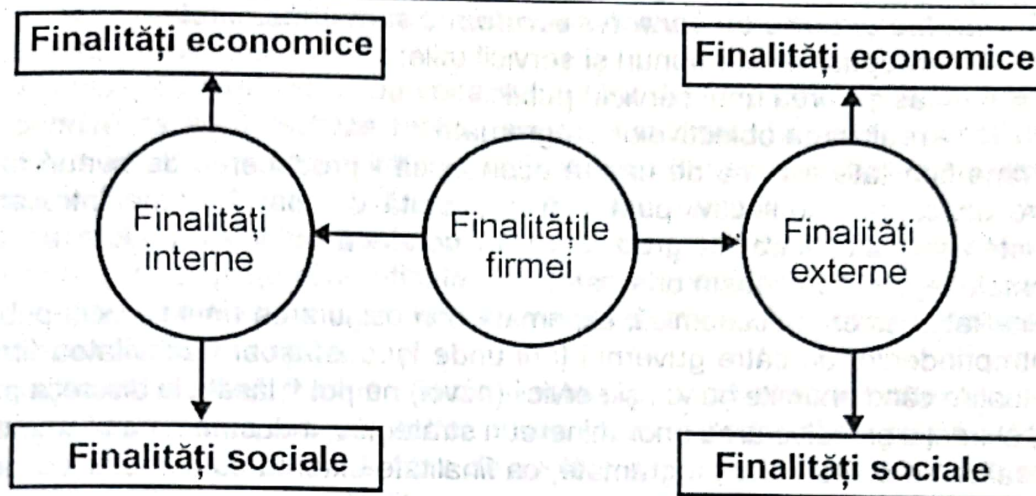


Fig. 1.8

Finalitățile externe sunt acelea emise de mediul în care își desfășoară activitatea întreprinderea și în special de puterile publice (administrații publice, stat etc.)

Finalitățile interne economice, așa-zise clasice, sunt considerate următoarele:

- maximizarea profitului (P);
- creșterea întreprinderii (C);
- supraviețuirea (S).

În acest caz justificarea maximizării profitului (P) ca finalitate economică este demonstrată prin următoarele argumente: necesitatea asigurării independenței firmei pentru a putea continua să se dezvolte; păstrarea încrederii personalului său, a acționarilor săi, precum și a investitorilor autohtoni și străini, ca și a statului.

Creșterea firmei (C) este motivată prin dorința de a deveni puternică, ca urmare a unei dimensiuni mai mari, prin necesitatea de a atinge "mărimea critică" în cazul întreprinderilor foarte mici și ineficiente, sau pur și simplu din voința de a progresa.

În ceea ce privește supraviețuirea (S), aceasta este caracteristică, în general, întreprinderilor mici și mijlocii, a căror conducători nu doresc să-și asume riscuri, angajându-se în acțiuni de creștere sau de maximizare a profitului, ce comportă și elemente de risc.

Finalitățile interne sociale sunt legate de satisfacerea unor cerințe de ordin social ale salariaților firmei și se referă, în principal, la două laturi:

- satisfacerea aspirațiilor personalului;
- participarea la ameliorarea condițiilor de viață ale acestora.

În legătură cu prima latură, întreprinderile din țările cu o economie de piață avansată acordă acestora o importanță din ce în ce mai mare, întrucât resursele umane ale firmei sunt astăzi în mod unanim considerate ca un factor principal de competitivitate.

Participarea la ameliorarea condițiilor de viață ale salariaților este o finalitate cu caracter general, care în anumite circumstanțe poate fi discutabilă, dat fiind conflictele de muncă pe această temă ce apar destul de frecvent.

Finalitățile externe sunt acele deziderate majore emise de componente ale mediului întreprinderii, în special de către organele puterilor publice.

Finalitățile externe cu caracter economic sunt următoarele:

- producerea de bunuri și servicii utile;
- asigurarea unui serviciu public;
- realizarea obiectivelor programate.

Prima finalitate externă de natură economică - producerea de bunuri și servicii utile - are un caracter obiectiv, putând fi acceptată de toate firmele întrucât ea nu reflectă interese particulare de grup, care să conducă la o diferențiere a opțiunilor fundamentale legate de această orientare.

Finalitatea externă economică, exprimată prin asigurarea unui serviciu public, este cerută întreprinderilor de către guvernul țării unde își desfășoară activitatea firma, mai ales în situațiile când anumite bunuri și servicii (nevoi) nu pot fi lăsate la discreția pieței (de exemplu, extracția și prelucrarea unor minereuri strategice, industria de armament etc.).

Realizarea obiectivelor programate, ca finalitate externă cu caracter economic ce provine de la componentele mediului, presupune ca firma să se încadreze pe linia obiectivelor strategice de dezvoltare a economiei naționale stabilite de către puterea executivă a țării, dacă ea a acceptat acest comportament și ca urmare a acestei acceptări beneficiază de o serie de facilități economico-financiare (credite cu o dobândă mai redusă, comenzi guvernamentale, avantaje pe linia aprovizionării etc.).

Finalitățile externe de natură socială sunt acele deziderate ce depind cel mai mult de evoluția mediului.

Cele mai importante sunt următoarele:

- crearea de noi locuri de muncă;
- satisfacerea nevoilor consumatorilor;
- adaptarea omului la muncă, etc.

Toate finalitățile enunțate, atât cele interne, cât și cele externe, constituie niște intenții sau dorințe foarte frumoase, meritând toate aprecierile. Dar, nu trebuie uitat faptul că într-un regim liberal întreprinderea nu supraviețuiește sau nu se poate dezvolta dacă nu realizează un profit satisfăcător. În cazul când această finalitate nu este realizată, există puține șanse ca celelalte finalități să se îndeplinească. Ca urmare, se poate spune că **profitul** este în mare măsură finalitatea supremă care condiționează realizarea tuturor celorlalte finalități.

1.5. Meseria și competențele întreprinderii și ale personalului său

Pentru a efectua o analiză strategică riguros fundamentată este necesar să se precizeze elementele definitorii ale meseriei unei întreprinderi (meșteșugul sau profesia sa).

Meseria întreprinderii este un concept de natură strategică ce permite să se sesizeze și să se analizeze mai bine evoluția firmei în perioada actuală și modul în care ea este capabilă să înfrunte mutațiile de natură tehnologică, economică, socială și internațională ce au loc în mediul său de activitate. De asemenea, acest concept caracterizează mult mai profund aspectele calitative ale unei întreprinderi, mărimea și

FIRMA - AGENT ECONOMIC CENTRAL

bogăția întregului potențial disponibil, scoțând la iveală, în același timp, frânele care stau în calea progresului.

În sens clasic, meseria sau vocația întreprinderii reprezintă o orientare specifică care îi permite să se încadreze într-un mediu economic. Din acest punct de vedere ansamblul diverselor produse sau servicii alcătuind nomenclatura unei ramuri sau subramuri industriale formează tot atâtea meserii (profesii) pentru întreprindere. De exemplu, în ramura industriei sticlei, produsul sticlă se poate realiza cu tehnici diferite, fiind destinat și unor piețe diversificate. Aceste diversificări sub aspect tehnologic și al piețelor în sânul aceleiași ramuri constituie vocațiile (meseriile) posibile ale întreprinderii orientată spre fabricarea sticlei.

Analizând același produs - sticla - este posibil ca o întreprindere să aibă cinci sau mai multe meserii (vocații), astfel: sticla plană netedă, sticla plană striată, sticla plană striată cu inserție metalică, fibre de sticlă și produse izolante, produse conexe.

Întreprinderea are posibilitatea să-și exercite acțiunea sa în patru domenii distincte:

- producție (P);
- comercializare (C);
- finanțe (F);
- prestări servicii (PS).

Fiecare dintre aceste domenii poate fi exploatat separat sau concomitent, iar meseria (vocația) întreprinderii se poate exercita în toate aceste domenii, așa după cum rezultă din tabelul 1.1

Tabelul 1.1

Nr. crt.	Domeniul de activitate	Meserii (vocații) după:							
		Tehnologii				Piețe			
1.	Producția (P)								
2.	Comercializarea (C)								
3.	Finanțe (F)								
4.	Prestări servicii (PS)								

Producția (P). În general, o întreprindere care fabrică un anumit produs este interesată să-și realizeze distribuția cu propriile sale forțe, întrucât este mai avantajos din punct de vedere economic. Dacă firma în cauză nu are o rețea de distribuție proprie, atunci va fi nevoită să apeleze la o altă întreprindere pentru a-i vinde produsele sale.

Comercializarea (C). Este posibil ca o firmă să fabrice anumite produse și să le comercializeze singură, dar, în același timp, să vândă și alte produse pe care nu le fabrică. Scopul unei asemenea strategii este asigurarea dezvoltării punctelor de vânzare aferente produselor achiziționate și apoi revândute.

Finanțe (F). Acest domeniu de activitate presupune participarea cu cote minoritare sau majoritare în capital social al altor întreprinderi având aceeași meserie sau una diferită.

Prestările de servicii (PS). O societate industrială poate să vândă experiența sa în materie de realizare a unor investiții, mai ales atunci când se bucură de o

ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNTEPRINDERII

notorietate mare, unor grupuri financiare sau statului pentru a instala unități de producție în sistemul "la cheie".

În viziunea modernă meseria unei întreprinderi este constituită dintr-un ansamblu de competențe umane finalizate, cuprinzând fiecare cunoștințe, iscusință sau pricepere și știința de a trăi sau cunoașterea uzanțelor, toate acestea permițând realizarea unei bune sinergii [30, 112]. Se apreciază că în multe întreprinderi știința de a trăi îl inspiră pe întreprinzător, constituind o adevărată cultură, care joacă un rol esențial în evoluția întreprinderii, putând-o favoriza sau bloca.

O reprezentare schematică a meseriei întreprinderii este redată în fig. 1.9.

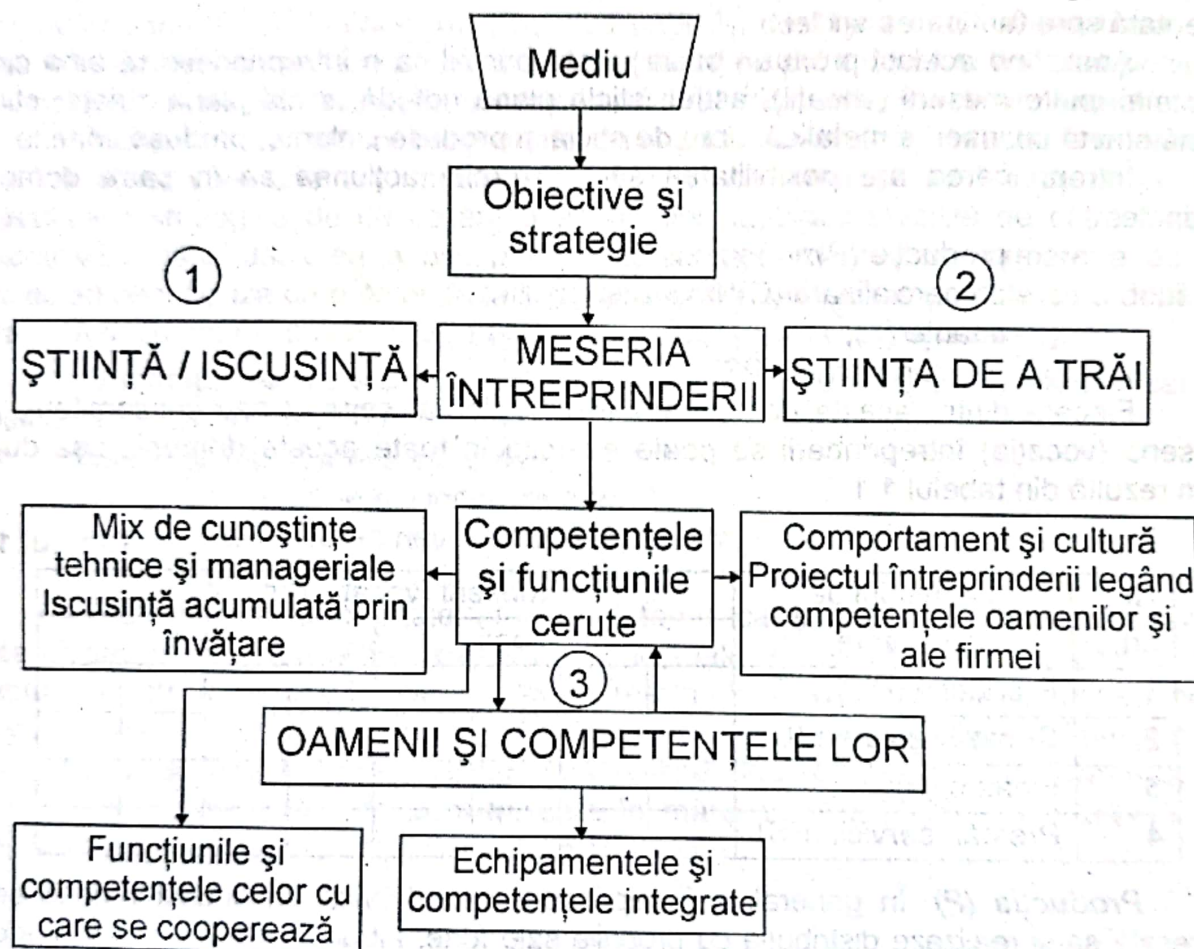


Fig. 1.9

Sursa: [30, 112]

Oamenii au competențe din ce în ce mai numeroase și ele se adaugă la primele două caracteristici ale meseriei unei întreprinderi, fiind incluse în echipamente și sisteme electronice de gestiune, având particularitatea de a fi capabile să integreze știința cu iscusința (priceperea) în brevete, progicieluri ș.a.

În mod tradițional, în cadrul concepției clasice, meseria întreprinderii este considerată prin aspectele sale materiale. Această viziune este caracteristică și clasificării statistice a activităților pe sectoare de activitate și pe sindicate profesionale, în toate țările cu economie avansată.

FIRMA - AGENT ECONOMIC CENTRAL

În tabelul 1.2 este prezentată o comparație între meseria clasică și meseria modernă.

Tabelul 1.2

Meseria clasică	Meseria modernă
1. Provine din arta sau munca manuală	1. Provine din tehnică și știință
2. De multe ori este strict legată de un material (lemn, fier, bronz etc.), de un produs sau de un sector de activitate	2. Este independentă de materiale și chiar adesea de sectorul de activitate sau de țară (admite deci delocalizarea)
3. Are o puternică bază materială	3. Este imaterială și constituie o pricepere (o iscusință)
4. Adesea se raportează la o operație limitată, puțin evolutivă	4. Reprezintă un sistem complex capabil de a se adapta
5. Este foarte sensibilă la evoluția economiei	5. Este puțin sensibilă la evoluțiile economiei
6. Oamenii se dăruiesc total față de meserie mergând până la dragostea excesivă față de un material sau față de tehnică	6. Meseria modernă este adesea insuficient percepută și stăpânită
Recomandări	
Este necesar să se modernizeze meseria, să fie îmbogățită și "dematerializată"	Este necesar să se ajungă la o stăpânire deplină a meseriei moderne și de a exploata și valorifica tot potențialul său

Sursa: [30, 113]

În prezent, așa după cum rezultă din tabelul 1.2, asistăm la o dematerializare a meseriei întreprinderii și la situarea în centrul atenției a celor mai profunde și originale competențe, capabile să asigure competitivitatea întreprinderii prin posibilitatea de a fi aplicate sau transmise la alte materiale, produse sau domenii de activitate. Sub acest aspect, spre exemplu, o firmă care fabrică carton pentru ambalaje va trebui să definească mult mai larg și într-o viziune funcțională competența legată de produsul ambalaj, având în vedere toate materialele posibile și caracteristicile lor, adică: carton, mase plastice, lemn, foi metalice etc.

Din punct de vedere strategic este foarte important pentru orice firmă să-și cunoască bine meseria sa, adică ansamblul competențelor forte actuale, precum și acelea ce îi sunt necesare pentru succes. În acest scop se impun analiza și inventarierea periodică sau ori de câte ori este nevoie a competențelor de care se dispune.

Din punct de vedere al importanței lor pentru firmă competențele care alcătuiesc meseria unei întreprinderi pot fi împărțite în două categorii:

- competențe forte sau rare;
- competențe complementare.

Competențele forte sau rare sunt acele cunoștințe și iscusințe care constituie forța firmei și ele trebuie protejate, apărate și ajutate să evolueze. Aceste competențe se câștigă cu eforturi mari, cer timp îndelungat și nu sunt disponibile pe piață atunci când este nevoie de ele. Competențele forte sunt caracteristice pentru meseria modernă.

Competențele complementare sunt constituite din cunoștințe și iscusințe obișnuite sau comune care pot fi achiziționate relativ ușor de pe piață prin angajare de personal sau prin formare.

În cadrul meseriei sale întreprinderea trebuie să distingă în mod clar competențele forte sau rare față de competențele complementare în scopul aplicării unui tratament diferențiat. Sub acest aspect, necunoașterea categoriilor de competențe poate aduce întreprinderii serioase inconveniente determinate de scoaterile timpurii și masive la pensie a unor oameni prețioși, care posedă o competență rară, dificil de înlocuit pentru punerea la punct a produselor, așa cum sunt, spre exemplu, specialiștii birourilor de studii.

Între meseria întreprinderii și mediul acesteia este o strânsă legătură, în sensul că acesta din urmă exercită un impact puternic asupra felului și conținutului meseriei (fig. 1.9).

Atâta timp cât evoluția mediului este normală, regulată, fără a se produce mutații importante, întreprinderea își desfășoară activitatea într-un regim de stabilitate, administrând meseria și competențele sale pe baza unei concepții statice, în general neevolutive.

Dacă mediul se schimbă sau pur și simplu suferă o bulversare, atunci întreprinderea trebuie la modul imperativ să-și definească meseria sa, recenzându-și în mod explicit competențele disponibile. Dacă ea nu face acest lucru va suporta mari pagube, fiind pusă în imposibilitatea de a face față mutațiilor din cadrul mediului, care cer în mod obligatoriu o re poziționare a meseriei și perfecta sa stăpânire.

De aici rezultă necesitatea ca întreprinderea să perceapă foarte bine meseria sa și să o facă să evolueze continuu, centrând-o din ce în ce mai mult pe competențele sale forte, pe cultura sa și pe motivațiile oamenilor săi, pentru a putea înfrunta cu succes numeroasele sfidări ale unui mediu schimbător și dificil.

1.6. Întreprinderea - celulă economică de luptă

În perioada actuală întreprinderea își desfășoară activitatea într-un mediu concurențial intern și extern deosebit de puternic. Confruntarea pe diferitele piețe este deosebit de dură și ca urmare firmele românești trebuie să fie conștiente de faptul că din această luptă una din părți va câștiga, iar cealaltă va pierde. Competiția trebuie privită la dimensiunile sale reale, fără a avea o viziune idilică, întrucât numai în modul acesta se vor putea lua toate măsurile ce se impun pentru a se asigura securitatea, profitul și dezvoltarea firmelor românești.

Privind lucrurile în modul acesta întreprinderea apare ca o celulă economică care trebuie să lupte cu concurența pentru a-și asigura profitul, securitatea și dezvoltarea. În aceste condiții concurența care se opune acțiunilor unei firme este similară cu adversarul din confruntarea militară sau starea de război dintre două părți aflate în conflict. Plecând de la această analogie specialiștii în economia întreprinderii și în management au analizat modalitățile în care principiile strategice și tactice ale artei militare pot fi aplicate în domeniul afacerilor. Rezultatele obținute au arătat că analogia este valabilă iar folosirea artei militare în domeniul afacerilor prezintă un interes practic deosebit.

FIRMA - AGENT ECONOMIC CENTRAL

Într-o stare de conflict armat, datele oricărei probleme militare pot fi reduse la cinci factori de decizie și anume [34, 47]:

1. conjunctura "în strategie" și ambianța "în tactică";
2. mediul geografic și uman "în strategie" sau terenul "în tactică";
3. misiunea;
4. inamicul;
5. mijloacele.

Acești cinci factori de decizie în sfera strategiei militare, având în vedere aspectul global al problemei, sunt prezentați sub forma de pentagon în fig. 1.10.

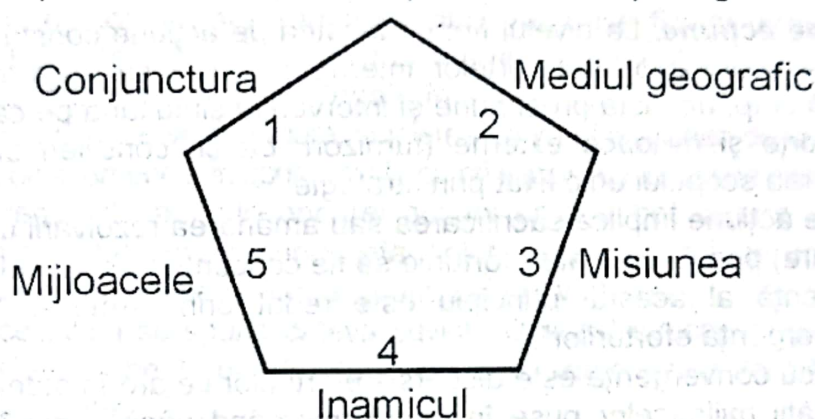


Fig. 1.10. Principalii factori de decizie în strategia militară

La fel ca în cazul strategiei militare, factorii principali de decizie în elaborarea strategiei întreprinderii pot fi reduși la cinci elemente [34, 47-52]

1. conjunctura;
2. piața;
3. obiectivul;
4. concurența;
5. mijloacele.

Se observă că mediul geografic și terenul, precum și inamicul din strategia militară au ca echivalent în strategia întreprinderii piața și respectiv concurența.

Sub formă schematizată acești factori sunt prezentați în fig. 1.11.

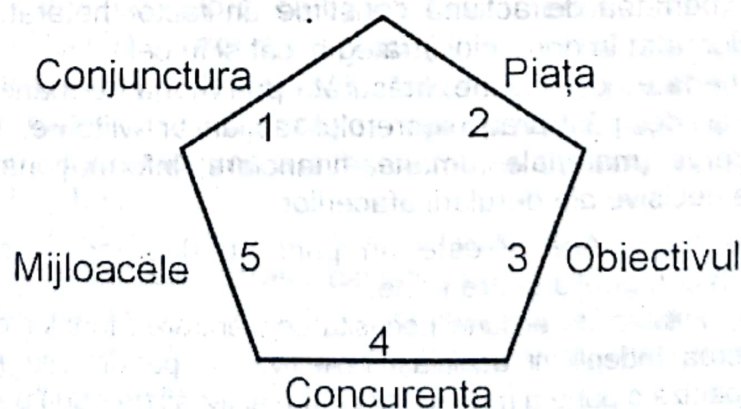


Fig. 1.11. Pentagonul factorilor de decizie în strategia întreprinderii

În scopul creării, dezvoltării sau menținerii clientelei sale în cadrul unei piețe determinate, firma este obligată să-și organizeze în mod metodic acțiunile sale de luptă întrucât ea se va lovi de rezistența concurenței, care nu va ezita să folosească toate mijloacele disponibile pentru a o face să eșueze în realizarea obiectivelor stabilite.

Principiile de conduită într-un conflict, recomandate de știința și arta militară, valabile atât la scară globală cât și locală, sunt următoarele [34, 49]:

1. unitatea de acțiune;
2. siguranța sau libertatea de acțiune;
3. economia de forțe.

Unitatea de acțiune. La nivelul firmei unitatea de acțiune constă în intervenția directă, în același scop, a tuturor forțelor interne capabile să asigure îndeplinirea misiunii. În același timp, aceasta presupune și intervenția simultană pe cale indirectă a ansamblului de forțe și mijloace externe (furnizori, bănci, consilieri etc.), care pot contribui la realizarea scopului unic fixat prin strategie.

Unitatea de acțiune implică sacrificarea sau amânarea rezolvării unor probleme secundare (auxiliare) pentru ca toate eforturile să fie concentrate spre obiectivul major. Elementul de esență al acestui principiu este redat prin termenii: "concentrarea forțelor" sau "convergența eforturilor".

În opoziție cu convergența este dispersia eforturilor ce are întotdeauna ca efect reducerea eficacității mijloacelor puse în operă, mergând până acolo încât acestea devin insuficiente pentru a putea atinge rezultatul scontat.

Siguranța sau libertatea de acțiune. Această noțiune este atât de natură tactică cât și de natură strategică. Ea are ca scop să evite contralovitura din partea concurenței (sau adversarului) pe baza unei replieri strategice pentru un atac decisiv fără a dezvălui adevăratele intenții.

Siguranța este o condiție necesară dar nu suficientă pentru libertatea de acțiune și se măsoară prin marja de manevră disponibilă.

Libertatea de acțiune (sau de manevră) are o mare importanță, spre exemplu, în desfășurarea unor negocieri. Atunci când acestea se întind pe mai multe luni este foarte greu de a nu ne divulga prea devreme toate intențiile noastre și astfel să pierdem orice libertate de manevră.

Lupta pentru libertatea de acțiune constituie un factor hotărâtor al reușitei în îndeplinirea obiectivelor, atât în domeniul strategic, cât și în cel tactic.

Siguranța și libertatea de acțiune, măsurate prin marja de manevră disponibilă, sunt strâns legate și de păstrarea secretului acțiunilor viitoare, precum și de constituirea unor rezerve (materiale, umane, financiare, informaționale) care să fie folosite în momentele decisive ale derulării afacerilor.

Economia de forțe. Acesta este un principiu de mare importanță pentru obținerea succesului în competiția dintre firme.

Pe de o parte, unitatea de acțiune necesită concentrarea forțelor de care dispune întreprinderea în vederea îndeplinirii aceluiasi obiectiv, iar, pe de altă parte, siguranța strategică impune a repartiza o parte a mijloacelor pentru activități (misiuni) de acoperire.

Principiul economiei de forțe își propune să concilieze aceste exigențe contradictorii printr-un dozaj riguros al forțelor și comportamentului, adaptat în

FIRMA - AGENT ECONOMIC CENTRAL

permanență la evoluția incertă a situațiilor, datorată atât concurenței și clientelei, cât și schimbării politicii generale sau comerciale a întreprinderii.

Economia de mijloace reclamă deci o apreciere exactă a situației și a fluctuațiilor sale, cerând o mare suplețe în concepția și execuția acțiunilor. De asemenea, acest principiu presupune ca deciziile să se ia evitând risipa de mijloace în acțiuni nedecisive.

În strategia firmei trebuie să se păstreze caracterul secret al surprizei, nedeazăluind conținutul și poziția sa decât în momentul când necesitatea determină acest lucru, avansându-se în mod mascat sau rămânând chiar liniștit în raport cu mișcările (acțiunile) concurenței (adversarului). Acțiunile firmei trebuie să surprindă adversarul, să-l derute, să-l oblige la noi manevre, să-l obosească, toate acestea făcându-se în cadrul unei competiții legale în scopul realizării obiectivelor proprii.

Constituirea de rezerve financiare, studierea unor noi propuneri de variante tehnice sau psihologice sunt, de asemenea, în conformitate cu principiul economiei de mijloace.

Aceste reguli de aur ale oricărei acțiuni umane pot inspira în mod favorabil conduita zilnică adoptată în gestiunea afacerilor de către firmă ca unitate economică de luptă pentru a-și realiza securitatea, profitul și dezvoltarea.

Este necesar să se spună câteva cuvinte la acest subcapitol și despre *spionajul economic*, considerat, pe bună dreptate, de unii autori ca o formă exagerată dar necesară a concurenței.

Marile firme din economiile avansate au organizate servicii secrete, cheltuind sume importante pentru funcționarea acestora. Aceste servicii urmăresc evoluția progresului tehnic în lumea întreagă, recenzează toate proiectele de instalații (noi întreprinderi) importante, studiază și înregistrează diferitele înțelegeri realizate la nivel național și internațional și orice alte lucruri care ar putea să fie de folos firmei pentru a obține un profit cât mai mare și a-și asigura securitatea și dezvoltarea.

1.7. Factorii interni de progres ai activității firmei

Ca celulă economică de luptă, în scopul realizării finalităților sale, întreprinderea dispune de șapte categorii fundamentale de factori [34, 92-96]: **financiari** (investițiile și trezoreria), **umani** (conducerea, cadrele de specialiști și lucrătorii), **cercetarea fundamentală**, **studiile sau cercetările aplicative** (cercetări de dezvoltare și de fabricație), **aprovizionările**, **producția și factorii comerciali**. Modul de interacțiune a acestor factori cu întreprinderea în ansamblul său este redat în fig. 1.12.

Acești factori sunt de fapt domenii de activitate sau de acțiune ale întreprinderii și ei trebuie sincronizați sub aspect calitativ, cantitativ și organizatoric. Lipsa sau dezvoltarea insuficientă a unui asemenea domeniu sau a unui asemenea factor poate avea consecințe negative asupra celor patru laturi ale finalității întreprinderii: profitul, securitatea, dezvoltarea și responsabilitățile sociale.

Strategia și politica firmei trebuie să asigure o armonizare logică între toți acești factori, determinând echilibrul manifestării lor.

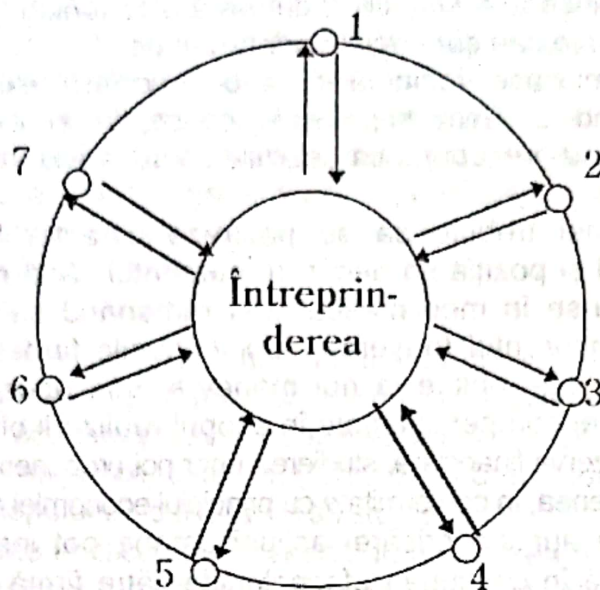


Fig. 1.12. Factorii interni de progres ai activității firmei:

1. Financieri. 2. Umani. 3. Cercetarea fundamentală. 4. Studiile de dezvoltare. 5. Aprovizionarea. 6. Producția. 7. Comerciali. Sursa: [34, 39]

În fiecare firmă se pun în permanență probleme de strategie și de politică specifice. Diferențele de la o firmă la alta se datorează unor priorități diferite urmărite de conducere, care variază în funcție de circumstanțele concrete.

1. Factorii financiari. În economia de piață acești factori au un rol decisiv în derularea activității economice. Sunt evidențiați ca factori financiari cu caracter reprezentativ următorii:

- investițiile;
- trezoreria.

În categoria investițiilor sunt încadrate achizițiile de terenuri și clădiri, de mașini și utilaje necesare fabricației, precum și toate formele de investiții umane sau imateriale, studiile, cercetarea fundamentală, cercetarea aplicată, crearea de prototipuri ș.a.

Cu toate că au un rol esențial, investițiile în legătură cu fabricația nu reprezintă totul în cadrul unei firme. Se impune cu necesitate de a se investi sume considerabile în distribuție, pentru a crea noi circuite de vânzare sau a le moderniza și dezvolta pe cele existente, noi sucursale și depozite, dezvoltarea mijloacelor de transport ș.a.

În afară de aceasta, pentru a vinde, este necesar să se informeze clienții potențiali și ca urmare firma trebuie să facă investiții în scopul promovării vânzărilor. Toate aceste sume avansate sub denumirea de investiții se concretizează în gestiunea curentă la capitolul cheltuieli.

Trezoreria se referă la ansamblul operațiilor financiare și bănești pe care le face firma pentru procurarea mijloacelor bănești care-i sunt necesare, precum și pentru cheltuirea acestor mijloace. Acest factor de natură financiară stă la baza asigurării altor două caracteristici ale firmei, **lichiditatea** și **solvabilitatea**.

FIRMA - AGENT ECONOMIC CENTRAL

Lichiditatea generală a unei firme (LG) arată posibilitatea de plată a acesteia pe termen scurt, adică măsura în care datoriile pe termen scurt sunt acoperite de activele pe termen scurt într-o perioadă determinată de scadență a datoriilor.

Solvabilitatea unei firme este definită de raportul dintre capitalurile proprii și datoriile totale ale acesteia. Cu cât acest raport este mai mare, cu atât solvabilitatea firmei este mai mare și ca urmare ea își va putea procura mai ușor creditele necesare.

2. Factorii de natură umană. Oamenii sunt cei mai importanți factori de care dispune firma, întrucât ei pun în mișcare toți ceilalți factori, precum și firma ca sistem în ansamblul său. Așa după cum s-a precizat, în categoria factorilor umani se încadrează: conducerea firmei (managementul), cadrele de specialiști, patronul, lucrătorii.

Cu aceleași mijloace și aceiași oameni, conducerea generală a firmei va obține rezultate complet diferite, în funcție de gradul de coeziune pe care îl va crea în cadrul personalului întreprinderii.

Conducerea firmei dispune de o întreagă gamă de mijloace pentru a fi ascultată, înțeleasă și urmată, cum sunt: diferitele categorii de tratamente (discuții, negocieri, etc.), gratificații, avansări, comportamentul cu oamenii etc.

3. Factorii legați de cercetarea fundamentală. Cercetarea fundamentală este unul din cei mai reprezentativi factori care asigură competitivitatea și perenitatea întreprinderii, astăzi ne mai fiind contestată de nimeni. În lipsa resurselor necesare efectuării acesteia, firma nu-și va putea construi ea însăși un viitor tehnologic, trebuind să plătească altora sume considerabile pentru a putea utiliza rezultatele cercetărilor lor. Dacă aceste resurse financiare nu pot fi asigurate din activitatea proprie și nici din împrumuturi, atunci firma este condamnată la stagnare, iar mai devreme sau mai târziu va da faliment.

4. Studiile legate de activitatea de cercetare și dezvoltare și de cea de fabricație. Rezultatele cercetării fundamentale trebuie valorificate sub formă de noi produse și/sau servicii, cât mai repede cu putință, spre a avea întâietate în domeniul respectiv de activitate. Pe baza noilor cercetări trebuie să se producă în mod eficient și la înalți parametri calitativi. Dacă este vorba de o producție de masă, aceasta necesită studii minuțioase de fabricație, care se pot întinde pe o perioadă lungă de timp și comportă mari cheltuieli.

Pentru a realiza un anumit bun sau serviciu intervine problema alegerii materialelor și metodelor de fabricație. Această alegere se poate face în mod corespunzător numai pe baza efectuării unor studii asupra costurilor unitare de producție, utilizând metoda analizei valorii. Spre exemplu, un litru de băutură răcoritoare poate fi livrat într-o butelie de sticlă, într-un bidon de masă plastică sau alt ambalaj. Alegerea materialelor va determina fixarea tehnologiei de fabricație și a mașinilor corespunzătoare.

Pe de altă parte, livrarea unor piese și subansamble separate pentru diverse mașini și utilaje cere o organizare ridicată a atelierelor, aprovizionărilor, liniilor de montaj, punctelor de control intermediar și a celui final, precum și a manipulărilor.

Rezolvarea tuturor acestor probleme economice și tehnologice nu poate fi înfăptuită prin decizii ad-hoc, ci numai pe baza unor studii și cercetări minuțioase și rigurose fundamentate, care să indice soluția optimă. Din aceste motive studiile de cercetare și dezvoltare, precum și cele de fabricație reprezintă un factor dinamic ce pune în mișcare întreprinderea, proiectând-o pe orbita progresului și eficienței.

Un alt aspect ce trebuie menționat este faptul că în elaborarea acestor studii oamenii dau dovadă de o deosebită ingeniozitate, ce o pun fără încetare în operă, cu condiția să aibă prilejul. Datorită acestui fapt imaginația creatoare conduce la inovația aplicată, având un rol fundamental în menținerea și ridicarea competitivității firmei.

5. Factorii de progres legați de aprovizionare. Aprovizionarea cu materii prime și materiale are un rol decisiv asupra bunei desfășurări a activității firmei. Atunci când în costul de producție al produsului finit costul achizițiilor (aprovizionările) reprezintă o parte importantă, pe primul plan al preocupărilor gestiunii resurselor materiale vor sta costurile legate de materiile prime și materialele auxiliare, iar costurile de fabricație se vor situa pe planul al doilea.

O regulă esențială pe linia creșterii profitului firmei (considerată de unii specialiști chiar prima regulă fundamentală a profitului) constă întotdeauna în a ști să cumperi (să achiziționezi). Sub acest aspect rolul serviciului de aprovizionare și cumpărare este fundamental, reprezentând un factor care poate să determine o reducere substanțială a costului produsului. Cumpărătorul abil, cu experiență și un ridicat nivel profesional, va negocia cu inteligență prețurile materialelor, putându-se obține pe această cale o reducere sensibilă a costului produsului. Pentru a obține o reducere tot atât de importantă a costurilor pe calea eforturilor interne, vor fi necesare investiții mari în tehnologie, materiale și mașini, fără a avea certitudinea realizării efectului scontat.

6. Factorii de progres legați de producție. Acești factori stau la baza desfășurării normale a producției și ei țin de gestiunea producției și a resurselor umane, referindu-se, printre altele la: prepararea științifică a muncii, studiul timpilor și mișcărilor, programarea, lansarea, urmărirea și ordonarea producției, întreținerea și repararea utilajelor ș.a. Misiunea lor este de a reduce dificultățile producției și a asigura reușita execuției.

Atelierul este locul unde se duce lupta pentru realizarea producției în confruntare cu dificultățile de diferite feluri: materiale necorespunzătoare, mașini dereglate și uzate, forță de muncă slab calificată, toleranțele prevăzute nu sunt respectate, timpii normati sunt diferiți de timpii efectivi realizați etc.

Deși pentru unii producția nu este totdeauna primul factor intern de progres al întreprinderii, ea rămâne totuși esențială pentru a realiza finalitățile firmei: profit, securitate, dezvoltare și responsabilități sociale.

7. Factorii de progres de natură comercială. În condițiile mediului economic intern și internațional actual al întreprinderii, acești factori au un rol hotărâtor pentru profitul, securitatea și dezvoltarea firmei. Datorită puternicei concurențe de pe piețele interne și externe, factorii comerciali ai firmei trebuie să fie deosebit de puternică și elastică pentru a răspunde eficace la atacurile adversarilor și a putea ataca la rândul nostru atunci când necesitățile impun acest lucru. Componentele activității comerciale sunt: activitatea de marketing, publicitatea, reclama, studiul comportamentului consumatorului, calitatea și prețul produsului ș.a. Folosirea judicioasă a acestor arme va asigura promovarea vânzărilor și deci succesul în afaceri al firmei.

Capitolul II

MEDIUL DE ACȚIUNE AL ÎNȚREPRINDERII

II. 1. Conceptul de mediu și componentele sale

Un mare interes prezintă în analiza strategică a firmei conceptul de mediu și modul cum acesta influențează situația și comportamentul întreprinderii.

Există în literatura de specialitate consacrată acestei probleme diferite definiții și abordări ale mediului firmei.

Astfel, mediul poate fi definit ca ansamblul tuturor elementelor externe întreprinderii capabile să influențeze activitatea sa. Într-o altă accepțiune, mai analitică, mediul este considerat ca fiind **ansamblul constrângerilor** (restricțiilor), a **forțelor** și a **deciziilor externe** întreprinderii capabile să influențeze activitatea sa în prezent și în viitorul apropiat sau mai îndepărtat.

Constrângerile sau restricțiile sunt elemente de natură politică, economică, juridică, geografică și de altă natură, comune tuturor firmelor, având un anumit caracter de permanență, constituind un mediu relativ stabil. De exemplu, durata de muncă este reglementată prin acte juridice, resursele disponibile pentru întreprindere sunt limitate, gradul de autonomie al întreprinderilor publice este definit de către puterile publice etc.

Forțele sunt acele componente ale mediului întâlnite de întreprindere în cadrul acțiunilor sale și care cel mai adesea au interese contrare intereselor urmărite de întreprinderea în cauză. Aceste forțe acționează cu o intensitate și eficacitate variabile în timp, influențând întreprinderea într-o manieră neuniformă. Asemenea forțe sunt următoarele: acțiunea întreprinderilor concurente, acțiunea asociațiilor de consumatori, acțiunea sindicatelor etc.

Deciziile externe sunt hotărâri ale unor forțe externe firmei ce au capacitatea de a impune schimbări semnificative cu implicații majore asupra activității întreprinderii. Exemple de asemenea decizii sunt: privatizarea sau naționalizarea anumitor întreprinderi, recunoașterea juridică de noi drepturi salariaților, preluarea controlului asupra unei întreprinderi concurente ș.a.

Cele prezentate arată că întreprinderea își desfășoară activitatea într-un mediu multifactorial unde se găsesc sursele sale de viață (clienții, furnizorii, tehnologiile etc.) și care exercită, în același timp, asupra ei presiuni adesea destabilizatoare (concurenții, puterile publice, syndicatele etc.). Cu toate acestea întreprinderea nu este

un pion pasiv în cadrul mediului său de activitate. Ea poate dezvolta cu fiecare componentă a mediului o relație bilaterală, permițându-i să înțeleagă realitatea, să prevadă, să se adapteze și să supraviețuiască (fig. 2.1).

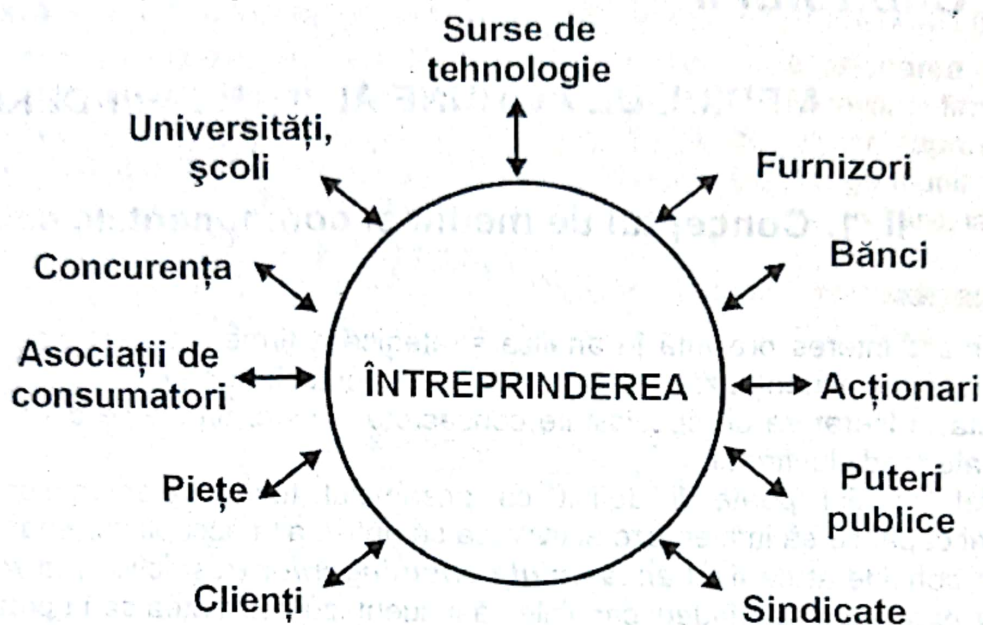


Fig. 2.1 Componentele mediului întreprinderii

Într-o altă accepțiune componentele mediului întreprinderii pot fi sintetizate în cinci categorii [35, 16-24]

a) **Cadrul geografic.** Acesta este acel factor de mediu determinat de climă, calitatea solurilor, calitatea și cantitatea resurselor de apă, bogățiile subsolului etc., precum și diversele infrastructuri amenajate de oameni, ca și populația pe care întreprinderea o va folosi în calitate de mână de lucru și de clientelă.

b) **Mediul tehnologic.** Reprezintă unul din elementele cele mai importante ale mediului general cu implicații majore asupra competitivității și eficienței activității întreprinderii. La ora actuală evoluția tehnologiilor este foarte rapidă și ca urmare firmele nu vor putea ignora nici o posibilitate de realizare a unui produs nou sau de folosire a unei tehnici de fabricație mai eficiente, dacă nu doresc ca vânzările lor să se reducă în mod periculos în favoarea concurenței. Din aceste motive întreprinderea trebuie să angajeze cheltuieli masive de cercetare și să se străduiască de a inova producția, metodele de fabricație și de gestiune ținând seama de evoluția generală a tehnologiei specifice epocii sale.

c) **Mediul economic.** Este acea componentă care întrunește un ansamblu de caracteristici stabile și instabile aferente situației economice generale. Caracteristicile stabile sunt legate de elementele definitorii ale regimului economic în care își desfășoară activitatea întreprinderea, iar cele instabile reprezintă factori aleatori cu acțiune pozitivă sau negativă asupra rezultatelor economice ale întreprinderii.

MEDIUL DE ACȚIUNE AL ÎNȚREPRINDERII

O componentă deosebit de importantă a mediului economic este **conjunctura economică**. Aceasta poate fi definită ca acea stare trecută, prezentă sau viitoare a economiei mondiale sau naționale, rezultată pe baza manifestării ansamblului de fenomene și procese din trecut, prezent și, respectiv, din viitor, considerate în strânsa lor interdependență, evidențiată de multitudinea de relații ce se stabilesc între ele. Conjunctura economică înglobează și ea la rândul ei un număr foarte mare de elemente ce exprimă sfera sa de cuprindere, putând fi caracterizată luând în considerare mai mulți indicatori sau variabile: factorii tehnologici; resursele materiale și umane (populația activă, șomajul, situația piețelor materiilor prime etc.); producția, investițiile, construcțiile; veniturile, consumul, structura și dinamica lor; circulația internă sub aspectul volumului, structurii și dinamicii desfacerilor de mărfuri, precum și categoriile de comercianți; schimburile internaționale; situația prețurilor; situația factorilor monetari și rata inflației; elemente ale politicilor comerciale (taxe vamale și alte instrumente).

Conjunctura economică este un barometru al stării de sănătate la un moment al economiei. Ea poate fi favorabilă sau nefavorabilă, în funcție de nivelul și tendința de evoluție a variabilelor economice.

O conjunctură nefavorabilă este caracterizată prin stagnare economică, crize, blocaje, crahuri financiare și bursiere, rate înalte ale inflației și șomajului etc.

În raport cu poziția sa față de întreprindere, mediul economic se poate situa în amonte și în aval de aceasta. Mediul economic din amonte este compus din diversele piețe ale factorilor de producție unde acționează totalitatea furnizorilor întreprinderii. Natura și numărul celor ce intervin pe aceste piețe (forță de muncă, furnizori, bănci etc.), precum și structura piețelor respective are o mare însemnătate pentru firmă.

Mediul situat în aval de întreprindere este constituit din totalitatea piețelor unde firma își vinde produsele și serviciile sale. Ca elemente determinante pot fi menționate: structura piețelor, importanța concurenților, numărul și natura consumatorilor ș.a.

d) **Mediul politic și juridic.** Reprezintă un factor cu acțiune directă asupra activității întreprinderii întrucât acesta stabilește ansamblul reglementărilor referitoare la desfășurarea jocului economic (legi și alte reglementări, aferente, în special, dreptului comercial și dreptului social și al muncii). Politica economică, ca element al mediului politic, promovată de puterile publice naționale și locale, acționează asupra datelor calculului economic al întreprinderii, făcând să evolueze mărimea acestora (cote de impozit, rata dobânzii, rata de schimb etc.).

e) **Mediul social.** Acesta este domeniul de manifestare a nevoilor și dorințelor personalului pe care acesta le așteaptă a fi satisfăcute de către întreprindere. Actorii principali implicați în acest domeniu sunt salariații și delegații lor, precum și organizațiile sindicale ce îi reprezintă în negocierile cu patronatul și puterile publice naționale și locale.

f) **Mediul cultural.** În cadrul acestuia sunt cuprinse modurile de viață ale colectivităților umane, valorile morale și estetice, curențele de gândire ale societății unde își desfășoară activitatea întreprinderea ș.a. Astfel, mediul cultural în care acționează

întreprinderea japoneză cuprinde elemente specifice ce se deosebesc de acelea caracteristice firmelor europene sau americane. Este vorba de modul de viață, atitudinea față de muncă și firmă, sistemul de valori promovate la nivelul societății și al firmei etc.

Toate aceste componente ale mediului cultural influențează felul, cantitatea și calitatea nevoilor economice ce trebuie satisfăcute, evoluția lor în timp, precum și locul ocupat de întreprindere în cadrul societății și al economiei naționale.

g) Mediul local și regional. Acesta constituie o categorie sintetică de mediu care cuprinde elemente din toate tipurile de mediu prezentate anterior. Mediul local și regional intervine în mod deosebit cu ocazia alegerii locurilor de amplasare a unităților tehnice ale întreprinderii și a sediului său social, putând fi revizuite pe parcursul existenței firmei, dacă condițiile inițiale s-au schimbat.

Deciziile privind amplasamentul unităților tehnice ale firmei și în legătură cu alegerea sediului social sunt luate în funcție de avantajele și constrângerile aferente diverselor regiuni și localități.

Principalele aspecte care se au în vedere sunt următoarele:

- apropierea față de diferitele piețe;
- existența unor poli de dezvoltare economică;
- situația infrastructurilor de transport;
- atitudinea puterilor publice locale.

Apropierea față de piețele din aval și amonte. Sub acest aspect întreprinderea este deseori obligată să dea prioritate anumitor piețe, întrucât sunt foarte rare cazurile ca un singur loc să concentreze toate piețele de care are nevoie firma. Astfel, o întreprindere din sectorul primar (extracție de minerale utile) va da prioritate în alegerea locului de amplasare accesului rapid la materiile prime, în timp ce o firmă din sfera serviciilor va căuta să se amplaseze cât mai aproape de clienții săi.

Existența unor poli de dezvoltare economică. Prin poli de dezvoltare economică se desemnează o concentrare de activități suficient de puternică pentru a exercita **efecte de antrenare** (însuflețire) asupra mediului întreprinderii. Asemenea efecte se concretizează mai ales printr-o supracreștere a dezvoltării economice, de aici rezultând câștiguri de sinergie determinate de concentrarea activităților.

Localitățile și regiunile unde se găsesc concentrate în același timp: **populația** (mână de lucru și consumatori de produse), **întreprinderile** (furnizorii și clienții), **instituțiile financiare** (băncile și societățile de asigurare), **piețele financiare** (bursele de valori), **infrastructura de transport și comunicații** (căi ferate, autostrăzi, căi fluviale și maritime, rețele de telecomunicații etc.), **centre de cercetare** ș. a. atrag instalarea unor întreprinderi, datorită avantajelor considerabile care rezultă din existența acestor facilități. Asemenea localități și regiuni constituie poli de dezvoltare economică, în jurul cărora se concentrează o gamă largă de activități.

Existența unor infrastructuri de transport și comunicații. Dacă la adoptarea deciziei de amplasare nu se găsește o localitate care să concentreze toate piețele, atunci firma va căuta să-și apropie infrastructurile de transport și comunicații, cum

MEDIUL DE ACȚIUNE AL ÎNȚEPRINDERII

sunt: căile ferate, porturile, aerodromurile, axele rutiere, fluviile, canalele, instalațiile de telecomunicații ș.a. Toate acestea vor ușura aprovizionările cu materii prime și materiale și expediția produselor către clienți. În această privință este de remarcă faptul că tipul de produs ce urmează a fi transportat determină, în cele mai multe cazuri, mijlocul de transport folosit. Așa, spre exemplu, în situația unor produse grele, neperisabile se va folosi transportul pe apă, care este ieftin, conducând la reducerea costurilor de transport.

Atitudinea puterilor publice locale. Colectivitățile și puterile publice locale au o atitudine mai mult sau mai puțin favorabilă față de acceptarea instalării unor întreprinderi pe teritoriul lor, în funcție de propriile lor interese și constrângeri, precum și în raport de finalitățile și avantajele care rezultă din dezvoltarea unor industrii.

Este evident că o comună sau un oraș va fi reticent în a primi o activitate industrială poluantă sau care comportă un anumit risc pentru populație.

Totuși, datorită avantajelor de natură economică și socială determinate de existența unor întreprinderi - utilizarea forței de muncă prin crearea unor noi locuri de muncă, finanțarea bugetelor locale, creșterea nivelului de trai - puterile locale (la nivel de comune, orașe, județe) acționează sau ar trebui să acționeze pe linia atragerii instalării unor întreprinderi pe teritoriul lor. Pentru aceasta colectivitățile locale dispun de o serie de pârghii, cum sunt: acordarea de subvenții și credite, reduceri fiscale, amenajarea unor infrastructuri (zone industriale, căi de acces, construcții de clădiri etc.).

Sub acest aspect este de subliniat faptul că în numeroase orașe din țările dezvoltate s-a creat un *tehnopol*. Acesta reprezintă o zonă unde se desfășoară activități inovante constituite din laboratoare de cercetare, întreprinderi mici și mijlocii cu un caracter puternic inovant, centre de formare (școli, centre, universități). Toate aceste unități ce alcătuiesc un tehnopol lucrează într-o manieră complementară în aceleași domenii izvorâte din revoluția tehnologică contemporană.

II. 2. Mediul întreprinderii - sursă de oportunități și amenințări

Constrângerile și variabilele mediului. Există anumite elemente ale mediului ce se impun întreprinderii. Aceste date nu pot fi modificate sau nerespectate de către firmă, ele alcătuind constrângerile mediului. De exemplu, ratele inflației și ratele dobânzilor sunt constrângeri pentru întreprindere în cadrul politicii de finanțare. Același lucru este valabil și pentru cotele de impozitare și diferitele taxe.

În activitatea sa întreprinderea intră în relație cu alte elemente ale mediului pe care poate să le modifice. Asemenea elemente se numesc *variabile de acțiune* și întreprinderea poate dispune de ele în interesul său. Ca exemplu poate fi dat starea de spirit a consumatorilor vizavi de întreprindere, stare ce poate fi influențată favorabil printr-o politică adecvată legată de relațiile publice.

Incertitudinea - caracteristică a mediului întreprinderii. Pentru a fi "în fază" cu evoluția mediului, întreprinderea trebuie să desfășoare o activitate de anticipare a derulării acestuia. Acest lucru se impune din cauza timpilor necesari firmei pentru ca ea însăși să evolueze (să se schimbe).

Anticiparea evenimentelor și stărilor viitoare este riscantă, întrucât ea se bazează pe previziuni, iar acestea la rândul lor se caracterizează întotdeauna printr-un anumit grad de incertitudine.

Pentru a reduce riscul este necesar ca strategiile și deciziile economice să fie fundamentate prin calcule de probabilitate și să se examineze diferite scenarii de evoluție în cadrul teoriei jocurilor.

Oportunitățile și amenințările mediului. Faptele, situațiile și evenimentele ce au loc în mediul întreprinderii afectează activitățile acesteia în sens pozitiv sau negativ.

Evenimentele favorabile sunt oportunități pe care firma trebuie să știe să le sesizeze și să le valorifice. Evenimentele contrare, nefavorabile reprezintă amenințări pe care firma trebuie să știe să le învingă sau să le ocolească. În fiecare din aceste două situații sunt necesare decizii de acțiune, ce implică folosirea resurselor firmei. Prin intermediul acestor decizii întreprinderea se poate adapta la evoluția continuă a mediului său ambiant.

În legătură cu aceste situații este posibil ca întreprinderea să transforme o amenințare în oportunitate, prin acțiuni anticipate și riguros coordonate. Acest lucru este realizabil dacă se prevăd eventualele amenințări și se utilizează anumite variabile concrete de acțiune.

II. 3. Relațiile cu alte întreprinderi

În funcție de interesele combatanților ce se întâlnesc pe piață, relațiile dintre firme se pot grupa în două categorii:

- relații de concurență;
- relații de complementaritate.

1) Relațiile de concurență. Competiția dintre firme poate îmbrăca următoarele forme:

- concurența directă;
- concurența indirectă;
- concurența altor piețe.

a) **Concurența directă.** Este acel gen de competiție care se exercită între întreprinderile ce fabrică același produs, adresându-se acelorași clienți. Firmele ce fabrică același produs cu întreprinderea luată în analiză formează concurența directă.

b) **Concurența indirectă.** Aceasta este concurența exercitată de producătorii unor produse substituibile celui fabricat de întreprinderea în cauză. Deși aceste produse sunt diferite, ele permit satisfacerea aceleiași nevoi la consumator. Astfel, un

MEDIUL DE ACȚIUNE AL ÎNTREPRINDERII

producător de unt este în concurență cu producătorii de margarină, fabricanții de fibre naturale sunt în concurență cu aceia care fabrică fibre artificiale și sintetice ș.a.m.d. Competiția pe linia calității și a prețului va fi decisivă pentru câștigarea supremației într-un anumit domeniu de activitate.

c) **Concurența altor piețe.** Competiția sau concurența se exercită nu numai pe piața produsului întreprinderii, ci și pe toate piețele situate în amonte de firmă. Este vorba de: piața muncii, unde are loc recrutarea celei mai eficiente forțe de muncă; piața capitalurilor, de unde firma caută să obțină împrumuturi în condițiile cele mai avantajoase; piețele consumațiilor intermediare de unde se urmărește obținerea unui raport optim între calitate și preț etc.

d) **Mijloace de reducere a concurenței.** Există diferite posibilități pentru a reduce presiunea concurenței, care reprezintă o constrângere importantă ce se impune întreprinderii. În această privință firma este obligată să acționeze asupra anumitor variabile determinante, cum ar fi: alegerea consumatorilor, stabilirea nivelului prețului și al calității, reducerea costurilor, înnoirea producției ș.a. O cale eficientă de reducere a concurenței este **diferențierea** produsului propriu în raport cu cele ale concurenților. Prin aceasta firma va reuși să-și atragă o clientelă specifică, limitând astfel efectul concurenței altor firme.

Un alt mijloc de reducere a concurenței îl constituie realizarea unor **înțelegeri** cu concurenții în privința piețelor, prețului, cantităților și a altor indicatori. Dar această soluție este ilegală și în majoritatea țărilor ea este interzisă prin lege.

2. Relațiile de complementaritate. Se pot distinge două tipuri de asemenea relații:

- complementaritatea întreprinderilor pe linia aprovizionării cu materii prime și materiale;

- cooperarea între întreprinderi în domeniul producției și distribuției.

a) **Complementaritatea întreprinderilor pe linia aprovizionării.** Aceasta se realizează prin intermediul unui tip special de legături dintre întreprinderi pe linia aprovizionării și desfacerii. Astfel, relațiile clientului cu furnizorul sunt considerate relații de complementaritate, întrucât ele exprimă o anumită comunitate de interese ce se completează reciproc. Sub acest aspect, spre exemplu, creșterea dimensiunii întreprinderii client va determina sporirea mărimii întreprinderii furnizoare. De asemenea, ameliorarea condițiilor de producție la firmele furnizoare este avantajoasă pentru întreprinderile client, întrucât acestea pot obține produse intermediare (materiale și semifabricate) la prețuri mai scăzute.

Relațiile de complementaritate există între toate întreprinderile ce fac parte din același lanț de clienți - furnizori de materii prime și semifabricate, situați în amonte, până la consumatorii finali, situați în aval. Acest lanț de legături constituie filiera în care se înscrie o anumită întreprindere.

b) **Cooperarea între întreprinderi.** Firmele complementare cooperează între ele pe linia fabricării unor produse complexe. În acest caz întreprinderea care

realizează produsul final primește componente (piese și subansamble) de la alte firme, în cadrul relațiilor de cooperare realizate pe bază de contracte. În țările dezvoltate din punct de vedere economic această formă de cooperare în producție este puternic dezvoltată, iar furnizorii de componente se numesc subcontractanți.

O altă formă de cooperare între întreprinderi, folosită pe scară largă de firmele occidentale, este concretizată prin contractele de franchising pe linia distribuirii produselor. Franchising-ul constă în dreptul de distribuție pe care o întreprindere îl acordă alteia pe bază de contract. Societatea distribuitoare plătește societății producătoare o redevență fixă sau un comision pe cifra de afaceri și trebuie, în general, să respecte politicile de calitate, preț și de publicitate fixate de fabricant.

II. 4. Interacțiunile între întreprindere și mediul său

Această problemă poate fi abordată sub două aspecte:

- acțiunea mediului asupra întreprinderii, luând forma unor constrângeri ce se impun acesteia;
- acțiunea întreprinderii asupra mediului său.

1) Acțiunea mediului asupra întreprinderii. Aceasta are loc prin intermediul unor constrângeri (restricții) de natură economică, socială, juridică, tehnologică și de altă natură ce se impun întreprinderii. Firma nu poate modifica aceste restricții.

Constrângerile mediului se manifestă, cel puțin, pe două planuri:

- la nivelul pieței;
- la nivelul condițiilor de exploatare.

a) **Constrângerile la nivelul pieței** sunt legate de caracteristicile cererii produsului (natura nevoilor, compoziția clienților, prețul acceptat de către aceștia ș.a.) și de cadrul legal care reglementează buna funcționare a pieței (norme sanitare și de securitate, informarea obligatorie a consumatorilor, modalități de rezolvare a diferendelor cumpărător - vânzător etc.). De asemenea, aceste constrângeri se impun întreprinderii și prin intermediul structurii concurențiale a pieței (concurență imperfectă, piață concurențială, concurență în sistem de oligopol etc.).

b) **Constrângerile la nivelul condițiilor de exploatare**, adică în cadrul desfășurării activității de producție, acționează prin intermediul parametrilor de aprovizionare (cantitate, calitate, preț, termene etc.), precum și prin evoluția tehnologică, aspirațiile și dorințele personalului, restricțiile pieței financiare, datele conjuncturii economice ș.a.

2) Acțiunea întreprinderii asupra mediului său. Întreprinderea nu este un element pasiv în cadrul mediului său de activitate. Ea exercită diferite acțiuni, ce pot fi favorabile sau nefavorabile mediului. Leșirile din sistemul întreprindere sunt rezultatul unor strategii și alegeri făcute în cadrul gestiunii de către manageri, ele constituind un efort de adaptare la constrângerile mediului, pe baza luării în considerare a amenințărilor și oportunităților.

MEDIUL DE ACȚIUNE AL ÎNȚREPRINDERII

Calculul economic efectuat de către gestiunea întreprinderii ia în considerare unele dintre aceste ieșiri prin evaluarea vânzărilor de produse și a determinării costurilor aferente produselor vândute sau serviciilor prestate.

Pe de altă parte, există anumite ieșiri din sistemul întreprindere care nu sunt evaluate de calculul economic efectuat de gestiune, întrucât ele nu au preț. Asemenea ieșiri sunt numite în economia întreprinderii **efecte externe** sau **externalități**.

Unele din aceste efecte sunt favorabile mediului, astfel: efectele de antrenare (impulsionare) asupra economiei regionale, difuzia metodelor moderne de gestiune prin intermediul fenomenului de imitație, contribuția la îmbunătățirea situației locale în ceea ce privește folosirea forței de muncă, apariția unor noi sectoare de activitate ș.a.

O a doua categorie de externalități au un caracter negativ întrucât ele fac ca mediul să suporte costuri și efecte vătămătoare, cum sunt: poluarea, supraîncărcarea infrastructurii de transport, accidente și maladii profesionale, zgomot, degradarea echilibrului ecologic, apariția unor riscuri industriale noi ș.a.

II. 5. Apariția unor noi restricții și oportunități în mediul întreprinderii în perioada actuală

Întreprinderea este un sistem complex alcătuit din oameni și tehnici, care nu are puterea de constrângere asupra mediului său, în sensul, spre exemplu, modificării cotelor de impozitare sau forțării clientului să-i cumpere produsele, dar ea este capabilă să realizeze următoarele:

- satisfacerea nevoilor individuale sau colective ale oamenilor prin realizarea de bogății, concretizate în produse și servicii, mai multe decât consumă;
- se adaptează la mediul său, în special cel concurențial;
- are capacitatea de a supraviețui și de a se dezvolta;
- are posibilitatea de dispariție, în mod autonom și responsabil.

O întreprindere va reuși în activitatea economică dacă ea va da răspunsuri eficiente la constrângerile mediului. Aceste răspunsuri trebuie să fie în conformitate cu caracteristicile noilor restricții ale mediului.

În prezent mediul întreprinderii se caracterizează prin unele noi restricții și oportunități pe care specialistul francez Octave Gélinier le grupează astfel [65, 25-35]

- internaționalizarea piețelor și existența unei concurențe foarte puternice;
- mutații tehnologice foarte accelerate și ca urmare impunerea imperativului de modernizare;
- consumatorul este mai exigent, iar ecologia este mult mai presantă;
- capitalul este mult mai costisitor, dar mult mai mobil;
- valoarea adăugată se realizează cu preponderență în sectorul terțiar (al serviciilor);
- se trece de la muncitorul înstrăinat la tipul de muncitor angajat profesional.

1) Internaționalizarea piețelor și creșterea concurenței. La ora actuală se constată o creștere mai accentuată a comerțului internațional comparativ cu venitul mondial. Se apreciază că această tendință este ireversibilă fiind determinată de trei feluri de cauze: **tehnice, culturale, politico - economice.**

Cauzele tehnice constau în: micșorarea costurilor de transport și, de asemenea, a costurilor și timpilor de comunicații (telex, telematică, traduceri etc.).

Cauzele culturale se referă la: omogenizarea progresivă a stilurilor de viață și ca urmare apariția și dezvoltarea așa-ziselor "produse mondiale" (calculatoarele electronice, Coca-Cola etc.).

Cauzele politico - economice arată că țările ce se țin la distanță față de schimbările care se produc asupra bunurilor, serviciilor, tehnicilor, capitalurilor, oamenilor etc., riscă să se autocondamne la sărăcie. Din aceste motive alegerea strategică a liniei de evoluție este între internaționalizare și subdezvoltare.

2) Mutațiile tehnologice accelerate care determină imperativul modernizării.

Din acest punct de vedere se afirmă că întreprinderile care nu se adaptează destul de repede la schimbările tehnologice contemporane riscă să suporte o destabilizare de amploare și într-un ritm accelerat.

Principalele schimbări tehnologice actuale sunt legate de: informatică, robotică, birotică, noile materiale, sistemele mecano-electrice de uzină, biotehnologie, transporturi și telecomunicații cu cost scăzut, folosirea electricității în așa-zisul "noul val" (laserul, scannerul, fibrele optice, plasma, rezonanța magnetică nucleară-R.M.N. ș.a.).

Factorul motor al acestor schimbări este creșterea spectaculoasă a eficacității componentelor electronice, reducerea costului unitar al operațiunilor care le însoțesc și ameliorarea continuă a performanțelor logiciilor.

Impactul acestor schimbări tehnologice este simțit în numeroase domenii, astfel:

- informatica de gestiune: răspuns în timp real, bazele de date, accesul repartizat, microordinatorul etc.;
- informatica decizională: simularea de la distanță de către orice cadru cu ajutorul calculatorului personal, băncile de date de orice natură, sistemele expert etc.;
- concepția și fabricația asistate de calculator: programe de calcul, mașini de desenat, legături directe cu fabricația, terminale specializate etc.;
- atelierele automatizate flexibile, sistemele integrate de producție-distribuție: mașini-unelte cu comandă numerică, administrare (gestiune) automată, roboți programabili, centre automate de uzină, roboți cu captatori și inteligență artificială, noua logistică "exact la timp" în amonte și aval etc.;
- învățământul asistat de ordinatoare și aparatură video și apariția industriei de programe didactice ș.a.

Cu toate că această enumerare nu este completă, specialiștii apreciază că nici o întreprindere, mare sau mică, industrială sau de servicii, nu va putea să rămână în afara progreselor de performanță pe care aceste noi tehnici pot să le aducă, cu efecte spectaculoase asupra reducerii costurilor și a creșterii eficienței economice.

MEDIUL DE ACȚIUNE AL ÎNȚEPRINDERII

Toate aceste progrese influențează într-o măsură mai mare sau mai mică domeniul de activitate al întreprinderii sau meseria sa. Din aceste motive întreprinderile nu se vor putea abține să nu examineze noile dezvoltări tehnologice, făcând conexiuni între meseria (profesia) lor și noua ambianță izvorâtă din electronică.

Mai precis, cea mai mare parte a întreprinderilor nu vor putea rămâne competitive dacă nu se vor înscrie pe traiectoria modernizărilor determinate de informatică-robotică-birotică, noile materiale și cele reînnoite, tehnicile noi de uzinaj și montaj, electricitatea "noul val", biotehnologiile, transporturile și comunicațiile cu costuri mici și durate scurte etc. Aceste modernizări trebuie să se facă cel puțin asupra procesului productiv, prin transformarea echipamentelor și a calificării oamenilor care lucrează în industrie sau în sectorul terțiar (administrație, bănci, distribuție, servicii etc.).

Modernizarea procesului productiv conduce cel mai adesea la o **meserie transformată**: de exemplu, transportul rutier nu mai vinde astăzi tone-kilometri, ci noi servicii (fie marea viteză, fie marea precizie "exact la timp" etc.), totul fiind inaccesibil fără a face apel la informatica de vârf.

De asemenea, modernizarea procesului productiv are ca efect, foarte adesea, o **dimensiune crescută** a firmei, care este necesară datorită amplitudinii piețelor internaționale, de aici decurgând necesitatea sau imperativul **creșterii întreprinderii** (internă și/sau externă), completând imperativul modernizării.

3) Consumatorul este mai exigent, iar ecologia a devenit mult mai presantă.

Aceasta este una din noile caracteristici ale mediului care are un impact deosebit asupra întreprinderii.

În ultimele decenii a avut loc o creștere continuă a exigențelor concrete ale consumatorilor și utilizatorilor de produse și servicii. Aceste exigențe constau în următoarele:

- consumatorii doresc o satisfacere specifică a nevoilor și dorințelor lor, iar aceasta conduce la fragmentarea piețelor datorită numeroaselor modele și a seriilor mici de fabricație;

- în ceea ce privește activitatea de service după vânzare, ei solicită un service complet, iar uneori vor să aibă posibilitatea unui autoservice;

- au crescut considerabil pretențiile legate de calitate în sensul că se dorește o calitate zero-defecte (Q.Z.D.) iar mijloacele de informare în masă, ca și legislația, nu mai tolerează defectele, fiind astfel martorii unei sporiri accentuate a costurilor legate de asigurarea calității;

- utilizatorii doresc prețuri competitive, acceptând a plăti scump o nouă concepție și/sau o imagine de înaltă clasă, care răspunde adesea mai mult la o dorință, decât la o nevoie concretă.

În același timp cu amplificarea exigențelor consumatorilor de produse și servicii are loc în prezent și o creștere a sensibilității publicului la problemele de natură ecologică. În țările dezvoltate din punct de vedere economic poluarea orașelor a fost parțial stăpânită și ca urmare atenția este îndreptată spre poluarea alimentelor, a atmosferei (ploi acide, gazul carbonic, pădurile, clorofluorcarbonul) și a oceanelor.

ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNTEPRINDERII

Argumentele ecologice influențează puternic clienții și cetățenii, astfel încât întreprinderile trebuie să le integreze în strategiile lor, fiind convinse că aceste noi constrângeri vor deschide piețele acelor care vor fi primii ce vor ține seama de ele.

4) Capitalul este mai scump, dar mai mobil. La ora actuală costul capitalului este deosebit de ridicat datorită nivelului înalt al ratelor reale ale dobânzilor ce se practică la capitalurile împrumutate. Datorită acestui fapt a crescut finanțarea prin fonduri proprii, iar activele puțin rentabile sunt dezafectate.

Deși capitalul este mai costisitor se constată o mobilitate accentuată a acestuia, datorită operațiunilor financiare internaționale variate și deosebit de complicate.

Managerii cu experiență, bine pregătiți profesional și talentați, care se prezintă cu proiecte strategice performante își vor procura cu ușurință fondurile necesare pentru desfășurarea activității firmelor. Comparativ cu aceștia, managerii lipsiți de talent și de experiență vor fi sancționați de puterea capitalului, întâmpinând mari greutăți în asigurarea mijloacelor bănești necesare.

Toate aceste schimbări au determinat modificarea condițiilor de reușită antreprenorială. Astăzi se consideră că resursa cheie nu mai este capitalul ci **competența**, izvorâtă din știință și din iscusință. De asemenea, se apreciază că lupta concurențială devine o "bătălie a competenței" în care investițiile făcute pentru formarea unor specialiști de înaltă clasă dețin o pondere însemnată. Pe de altă parte, sub efectul presiunilor puternice ale schimbărilor rapide, **timpul** nu reprezintă ceea ce a fost până în prezent. Se impune o nouă exigență în afaceri și anume: pentru a rămâne competitiv timpul trebuie considerat ca o **încărcare de urgență**, fiind necesar să-l organizăm de așa manieră încât să percepem, să studiem, să analizăm și să acționăm cât mai repede cu putință și cu maximum de eficiență.

5) Creșterea ponderii valorii adăugate create în sectorul terțiar. Aceasta este o altă caracteristică importantă a mediului întreprinderii specifică țărilor dezvoltate, întrucât activitatea industrială a trecut pe locul al doilea în raport cu serviciile. Chiar în interiorul întreprinderilor industriale activitatea productivă directă a cedat locul în fața funcțiunilor din amonte (previziune, concepție) și funcțiunilor din aval (vânzări, service, comunicații). Acum preocuparea principală nu mai este aceea cum să produci oțel, mașini sau îmbrăcăminte, ci crearea de lucruri noi și a piețelor pentru desfacerea lor. Produsul destinat vânzării este cel mai adesea copleșit de servicii al căror cost total este de multe ori mai mare decât costul de uzină. Numeroase ramuri industriale nu mai furnizează produse ci **sisteme de produse**, formate din componente încorporate în cadrul acestora și dintr-un număr mare de componente neîncorporate în produs, ci anexate la acesta, fiind create și menținute prin aportul serviciilor (de exemplu, bazele de date, mentenanța etc.). Sub acest aspect, se apreciază că cea mai mare parte a reușitelor industriale moderne au o puternică componentă terțiară.

6) Trecerea de la muncitorul înstrăinat la lucrătorul angajat profesional. În prezent marea majoritate a operațiilor tradiționale (atât cele de uzină, cât și cele de birou), care necesitau o forță de muncă puțin calificată (operații repetitive, de rutină),

MEDIUL DE ACȚIUNE AL ÎNȚEPRINDERII

au fost automatizate. Simultan cu această înlocuire a omului de la aceste munci obositoare și necreative are loc o creștere a profesionalismului la toate nivelurile, de la manager la secretară, de la vânzător la operatorul de la mașinile - unelte cu comandă numerică. În același timp, tehnicile de vârf și piețele tot mai competitive cer performanțe tot mai înalte bazate pe conceptul de calitate zero-defecte (Q.Z.D.), care necesită un angajament participativ al tuturor acelor care acționează pentru realizarea producției sau serviciului.

Toate aceste elemente determină o schimbare profundă a relațiilor sociale și a modului de conducere. În domeniul muncii componenta constrângere (restricție) tinde să se diminueze, iar componenta plăcere (satisfacție) tinde să crească. Această schimbare este suportul apariției unui om care se angajează sub aspect profesional fără a fi constrâns prin diferite mijloace.

Schimbările prezentate, precum și multe altele, modifică mediul întreprinderilor, cărora li se impun noi constrângeri, dar, în același timp, li se deschid noi oportunități (posibilități favorabile de acțiune).

7) Multiplicarea oportunităților pentru cei care știu să anticipeze și să conducă modernizarea lor. Schimbările ce se produc în mediul actual al întreprinderii determină apariția unor noi constrângeri (restricții), care reprezintă tot atâtea piedici pentru acei agenți economici puțin apti de a ieși din rutina ce-i caracterizează. În același timp, schimbările deschid oportunități întreprinderilor creative și adaptive, pentru care ele sunt binevenite, întrucât nevoile prezente sunt cunoscute, iar piețele sunt saturate și ca urmare există perspective slabe de rentabilitate și expansiune fără a se întreprinde acțiuni de modernizare.

Odată cu apariția schimbărilor tehnice, comerciale, legislative, sociale și de altă natură se ivește și necesitatea unor soluții noi, ce oferă cele mai prielnice ocazii de dezvoltare a noi segmente de piață (intermediare sau finale, interne sau internaționale). Se impun, deci, conceperea și fabricarea unor noi produse și servicii, procedând în felul următor:

- asimilarea prin diferențiere specializată, invenție și inovație, plecând de la deprinderi și experiență sau prin diversificare;

- miniaturizarea produselor sau dematerializarea lor;

- fabricarea unor produse cu destinație personală sau însoțite de un nou tip de service;

- la limită se poate furniza un produs-sistem, format din componente materiale și componente anexe însoțite de servicii (baze de date, mentenanță etc.), răspunzându-se astfel unei nevoi complexe.

Realizarea unor asemenea produse cere, cel mai adesea, noi procedee modernizate și informatizate: pentru producție, vânzare, finanțare etc., încorporând noile tehnologii în noile structuri pentru o ofertă modernizată (transformată).

Apar astfel noi meserii inovante, noi specialități care largesc câmpul activităților existente.

ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNTRERPRINDERII

Aceste oportunități moderne sunt accesibile întreprinderilor care își administrează cu pricepere modernizarea lor, ceea ce presupune:

- percepția mediului și anticiparea strategică: capacitatea de viziune și sinteză, punerea unor întrebări, conceperea de variante și scenarii, conceperea unor noi tehnologii;
- decizii antreprenoriale: efectuarea unor investiții care comportă riscuri pentru a obține o înaltă rentabilitate potențială, potrivit devisei: cine nu riscă, nu câștigă;
- conducerea oamenilor să fie realizată astfel încât evoluția și formarea personalului să se orienteze spre noi meserii, să fie învinse rezistențele la schimbare și să se obțină aderarea la obiectivele strategice ale întreprinderii;
- crearea unui sistem eficient de comunicații interne și externe;
- gestionarea cu competență a proiectului de schimbare sau modernizare.

Pentru a supraviețui și desfășura o activitate rentabilă și competitivă este necesar ca firmele să realizeze toate aceste schimbări, deoarece noile progrese legate de produse, servicii, tehnologie, vânzare, finanțare etc. sunt puțin accesibile fără mutații în structuri, activități și management.



Capitolul III

CONȚINUTUL, OBIECTIVELE ȘI METODOLOGIA ANALIZEI STRATEGICE ȘI PREVIZIONALE A ÎNȚREPRINDERII

III.1. Noțiunea de strategie și de analiză strategică

În literatura de specialitate se găsesc exprimate diferite formulări ale noțiunii de strategie.

Se impune, de la început, să precizăm faptul că termenul de strategie provine de la cuvintele grecești "stratos" (armată) și "agos" (eu conduc) [101, 261]

Ca urmare, în accepțiunea conducătorilor militari, strategia este arta de a deplasa și a dispune mijloacele de ducere a războiului pentru a impune inamicului amplasamentul, momentul și condițiile luptei. Aceasta înseamnă că ea presupune o repartizare a mijloacelor astfel încât să asigure îndeplinirea unui obiectiv fundamental.

Întrucât întreprinderea acționează într-un mediu competițional deosebit de agresiv, concurența a fost asimilată cu inamicul din situațiile conflictuale militare, iar principiile și metodele strategiei militare și-au găsit o aplicare eficientă în gestiunea și managementul firmei.

Dintre numeroasele definiții ale strategiei întreprinderii ne vom opri asupra a două dintre ele.

Astfel, **strategia întreprinderii** este definită ca ansamblul misiunilor și obiectivelor principale ale firmei, pe de o parte, precum și mijloacele, politicile și planurile esențiale pentru îndeplinirea acestora, pe de altă parte, prezentate în așa fel încât să definească felul activităților la care întreprinderea se consacră sau se va consacra, ca și tipul de organizație în care se va constitui în viitor.

Dat fiind faptul că astăzi lumea este într-o continuă evoluție, o asemenea definiție este un mijloc de a pune în evidență un concept modern și durabil de întreprindere, care să fie preocupată mereu de renunțarea la unele activități învechite, asimilând altele, noi și eficiente. Acest demers înseamnă a adapta întreprinderea la schimbările din mediu său. Lumea de astăzi evoluează în mod rapid și noi asistăm la o puternică accelerare a evoluției tehnologiei, a metodelor și tehnicilor de gestiune, a produselor și pretențiilor consumatorilor și datorită acestui fapt dezvoltarea oricărei întreprinderi este condiționată de aptitudinile cadrelor de conducere de a se adapta la

schimbări, la noile piețe, la scăderea duratei de viață a produselor și la modificarea continuă a preferințelor consumatorilor.

Într-o altă viziune, strategia întreprinderii este definită ca un ansamblu de decizii vizând obținerea de **poziții forte**, apărătoare, rezistente și generatoare de rezultate în activitatea de producție, precum și de lichidități în trezorerie [71, 7]. În aplicarea strategiei alese pozițiile forte trebuie să fie obținute pentru fiecare activitate asupra căreia întreprinderea s-a hotărât să o realizeze.

Analiza strategică (sau *diagnosticul strategic*) este o disciplină al cărei obiectiv îl constituie evidențierea mecanismelor prin care întreprinderea poate dobândi poziții forte.

De asemenea, strategia mai este definită ca optimizarea alocării resurselor între activități, astfel încât să se obțină poziții de acest tip.

În concepția diferitelor școli de gândire economică și managerială expresia de "poziții forte" a fost considerată ca fiind echivalentă cu termenul de "leader". Totuși, se afirmă că această interpretare este prea restrictivă. Din aceste motive, o poziție forte se definește prin capacitatea unei firme de a fi **competitivă** sau **mai competitivă decât concurenții săi** pe o piață dată. De aici rezultă faptul că competitivitatea este o noțiune fundamentală (cheie) în strategie și analiza strategică.

Analiza strategică este atât o disciplină economică, cât și o tehnică de gestiune. Ca disciplină economică, analiza strategică nu se confundă cu analiza economică, deși ambele posedă, în același timp, atât caracteristici **externe**, cât și caracteristici **interne**.

Sub aspect extern, analiza economică își propune să stabilească comparații de competitivitate între întreprinderea analizată și concurenții săi. Este vorba de aprecierea și evaluarea condițiilor în care firma în cauză poate să rivalizeze pe planul costurilor cu concurenții săi și de compararea modului cum sunt afectate resursele financiare în raport cu procedura utilizată de aceiași concurenți. Ca urmare, se poate spune că analiza economică, privită dintr-o perspectivă strategică, vizează stabilirea capacității unei firme de a stăpâni mai bine decât concurenții săi elementele cheie de competitivitate. De aici rezultă faptul că între aceste două discipline există o strânsă legătură, în sensul că analiza strategică utilizează analiza economică în realizarea obiectivelor sale, iar prin aceasta cea de-a doua contribuie la dezvoltarea primei forme de analiză.

Analiza strategică este puternic orientată spre exterior și constă în efectuarea unui diagnostic asupra situației întreprinderii în mediul său. Ea își propune să confrunte **amenințările** și **oportunitățile** pe care le ascunde mediul în care își desfășoară activitatea întreprinderea cu **forțele** și **slăbiciunile** sale.

Așa cum rezultă din fig. 3.1 analiza strategică rezultă din intersecția a trei preocupări: *știința de a face* (iscușința sau priceperea), *voința de a face* și *puterea de a face*, toate acestea corelate cu răspunsul la noțiunea de meserie a întreprinderii.

Se poate spune, deci, că analiza strategică își propune să studieze în mod precis condițiile ambientale (de mediu) și concurențiale ale întreprinderii în scopul stabilirii unui diagnostic al situației sale și al formulării unor opțiuni strategice posibile, ușurând astfel luarea deciziei strategice.

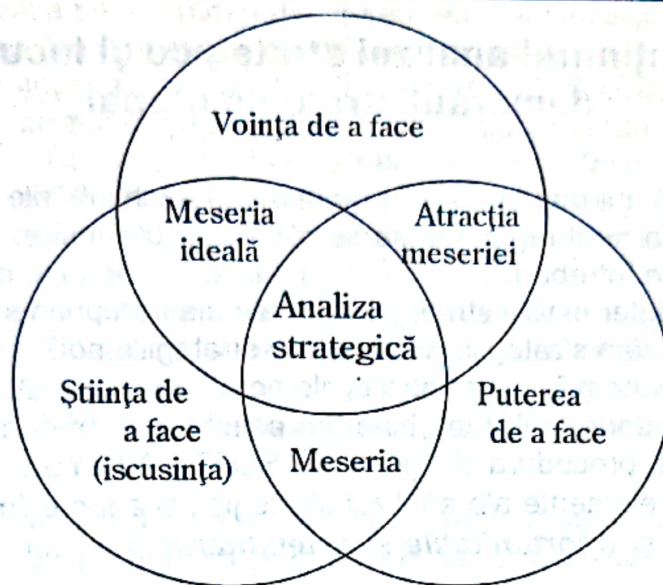


Fig. 3.1

Viitorul întreprinderii se concretizează prin alegerile sau orientările strategice care se efectuează (specializare, diversificare; internaționalizare etc.), iar acestea vor fi cu atât mai bine selectate cu cât analiza strategică va pune cu claritate în evidență următoarele elemente:

- amenințările și oportunitățile mediului;
- factorii de competență ai întreprinderii;
- poziția în raport cu principalii săi concurenți.

Cât privește diferența esențială între analiza strategică și strategie aceasta constă în dimensiunea creativă a stabilirii orientărilor strategice, în timp ce analiza strategică are prin excelență un caracter descriptiv, întrucât ea pune în evidență și explică mecanismele fundamentale ale competitivității întreprinderii. Prin aceasta ea definește ansamblul opțiunilor ce pot fi considerate ca acceptabile într-un anumit context dat al situației și mediului întreprinderii.

În comparație cu analiza strategică, stabilirea orientărilor strategice implică alegeri și acțiuni în interiorul cadrului trasat de analiza strategică. După ce analiza strategică a clarificat diferitele soluții examinabile, strategia definește mișcările sau acțiunile care vor fi urmate de către firmă. Aceasta arată că strategia are un caracter de acțiune mult mai puternic decât analiza strategică. Caracterul de implementare sau de aplicare al strategiei este un alt element fundamental ce o diferențiază de analiza strategică.

Situațiile cele mai frecvente în care se impune necesitatea unei analize strategice zilnice sunt următoarele: pierderea de rentabilitate, declinul părții de piață, prăbușirea uneia din piețele principale, teama de a ne vedea depășiți de noile tehnologii, preocuparea pentru dezvoltarea pe alte piețe, inexistența sau impresia de inexistență a unor alegeri strategice în cazul existenței unor concurenți specializați etc.

III. 2. Conținutul analizei strategice și locul acesteia în demersul strategic global

În scopul adaptării mai bune a întreprinderii la schimbările din mediul său este necesar să se pună în mod regulat și să se răspundă cât mai exact și într-un termen adecvat la următoarele întrebări:

- cum determinăm strategiile actuale ale întreprinderii noastre?
- cum fixăm strategiile viitoare sau strategiile noi?
- cum punem în operă strategiile noi?

Pentru a răspunde cât mai bine la aceste întrebări este necesar să se precizeze ce cuprinde procedura de gestiune **SOFT ANALYSIS**. Această procedură stabilește principalele elemente ale analizei strategice și anume **forțele** și **slăbiciunile** întreprinderii, precum și **oportunitățile** și **amenințările** mediului, potrivit schemei din fig. 3.2 [11, 17-21].

Semnificațiile elementelor din fig.3.2 sunt următoarele: **STRENGTHS** = forțele și punctele forte ale întreprinderii; **OPPORTUNITIES** = oportunitățile mediului (situații care trebuie exploatate); **FAILURES** = slăbiciunile și defectele întreprinderii; **THREATS** = amenințările mediului (situații de evitat).

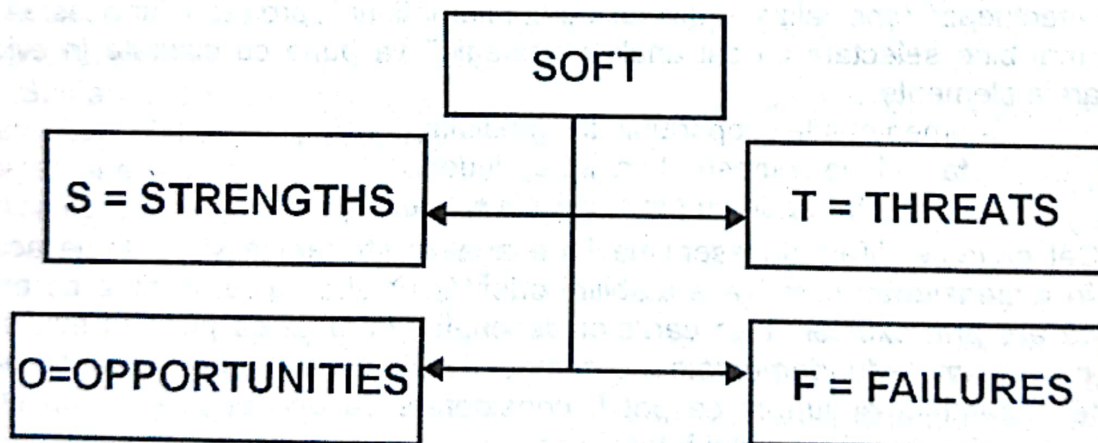


Fig. 3.2. Soft analysis

În general, specialiștii americani preferă în locul noțiunii de "soft analysis", noțiunea de "analiză a câmpului de forțe al întreprinderii", distingându-se următoarele categorii:

- forțe de frânare externe (FFE) sau amenințări;
- forțe de creștere externe (FCE) sau oportunități externe;
- forțe de frânare interne (FFI) sau slăbiciuni;
- forțe de creștere interne (FCI) sau oportunități interne.

Potrivit acestei abordări analiza strategică a întreprinderii este necesar să se facă la două niveluri:

- analiza internă (AI) sau analiza diagnostic a întreprinderii (ADÎ);
- analiza mediului (AM) sau analiza externă a întreprinderii (AEÎ).

CONȚINUTUL ȘI OBIECTIVELE ANALIZEI STRATEGICE A ÎNȚREPRINDERII

Pe această bază se vor putea defini sau redefini strategiile ce trebuie adoptate de către întreprindere. Va fi necesar, pe de o parte, să se fructifice oportunitățile și să se neutralizeze amenințările, iar, pe de altă parte, de a întări sau intensifica forțele de creștere, în special cele interne, și de a elimina sau atenua slăbiciunile (punctele slabe) întreprinderii. Cu alte cuvinte strategiile vor defini mijloacele pe care întreprinderea le va exploata pentru a atinge finalitatea sa ținând seama de forțele (punctele forte) și slăbiciunile (punctele slabe) sale, precum și funcție de oportunitățile și amenințările ce vin din partea mediului.

Într-o altă viziune, analiza strategică este o tehnică de gestiune care grupează trei analize principale, constituind și ele tehnici de gestiune relativ independente [71, 9], și anume: **analiza de competitivitate**, ce ține de aspectul financiar și de analiza costului, **analiza-marketing** și **analiza structurală a industriei**, având ca obiect studiul industriilor.

Analiza de competitivitate are la bază următoarele două dezvoltări principale: fenomenul și curba de experiență și modelele cantitative de analiză strategică, ce derivă toate dintr-un model unic, anume matricea creștere/parte de piață sau modelul BCG (Boston Consulting Group), dezvoltat la începutul anilor '60.

Modelul creștere/parte de piață, precum și curba de experiență analizează relația existentă între **volum** și **cost**, considerând costul fundamentul strategiei. Cel mai performant concurent este considerat acela ce realizează costurile cele mai joase.

Noțiunea de competitivitate este legată aici de capacitatea întreprinderii de a fi rentabilă, fie prin obținerea celui mai mic cost, fie prin posedarea unei competențe deosebite, permițându-i să practice un preț mai ridicat.

În afară de aceste două dezvoltări, analiza de competitivitate face apel și la o serie de metode și tehnici ce aparțin analizei economice și financiare, cum sunt: analiza fluxurilor financiare, analiza prin indici, metoda "scores" ș.a.

Analiza-marketing se poate defini în mod sintetic ca fiind studiul cantitativ și calitativ al legăturilor existente între o întreprindere cu profil productiv sau prestatoare de servicii și piețele servite de ea. Acest tip de analiză este, prin conținutul său, de natură microeconomică, întrucât se consacră la o firmă particulară, la un agent economic specific și la clientela acestora. Din acest punct de vedere analiza-marketing are o vocație mai individuală.

Analiza structurală a industriei are la bază o optică macroeconomică, constituind o prelungire a analizei-marketing, întrucât ea lărgeste câmpul de investigație nu numai la firma luată în studiu și la relațiile cu clienții săi, ci și la ansamblul industriei în interiorul căreia ea operează.

Analiza structurală se consacră deci studierii raportului de forțe existente pe o piață între diferiții agenți care interacționează (clienți, furnizori, concurenți etc.). Caracteristica macroeconomică a acestui tip de analiză o diferențiază de analiza-marketing, deoarece este vorba de o apreciere **globală, colectivă**, pentru întreaga industrie, în timp ce analiza-marketing are, așa după cum s-a precizat mai sus, o vocație individuală.

Alți autori arată că analiza strategică cuprinde trei module complementare [9, 113]:

- analiza concurențială;
- analiza tehnologică;
- analiza organizațională.

Analiza concurențială reprezintă unul din modulele esențiale ale analizei strategice, care are ca scop de a situa întreprinderea în raport cu concurenții săi în unul sau mai multe domenii de activitate strategică, astfel încât să ușureze formularea unei opțiuni strategice posibile. Ea studiază deci domeniile de activitate ale întreprinderii pentru a identifica oportunitățile și amenințările și a aplica deciziile strategice adoptate.

În mod obișnuit în analiza concurențială se cuprind următoarele categorii de modele de analiză strategică:

- analiza portofoliului de activități sau de domenii, care se face cu ajutorul modelelor BCG (Boston Consulting Group), varianta 1970 și cea din 1980;
- modelul poziție concurențială/maturitatea meseriei sau modelul ADL (Societatea Arthur D. Little);
- modelul valorii unui sector/poziție concurențială (sau modelul McKinsey);
- analiza structurală a sectoarelor de activitate interesând întreprinderea (analiza structurală a industriei) concepută de M.E. Porter.

Analiza tehnologică are ca scop indentificarea tehnologiilor utilizate de întreprindere pentru desfășurarea activităților sale și reunirea informațiilor susceptibile de a facilita și fundamenta alegerile tehnologice cu caracter strategic. Prin intermediul acesteia se pune în evidență impactul concurențial al tehnologiilor utilizate de întreprindere, măsurat în termeni de eficacitate/cost, valoare adăugată, potențial de diferențiere. De asemenea, cu ajutorul acestei analize se apreciază și se măsoară gradul de stăpânire de către întreprindere a diferitelor tehnologii pe baza reprezentării și evaluării portofoliului tehnologic al firmei.

Strategia tehnologică fiind o orientare de ansamblu, globală, modelele de analiză strategică nu țin seama de tehnologie decât în mod indirect prin intermediul poziției concurențiale. Strategia tehnologică constă în determinarea tehnologiilor ce trebuie dezvoltate și a mijloacelor utilizabile pentru a realiza acest obiectiv.

Analiza organizațională comportă și ea atât elemente cu caracter calitativ, cât și cantitativ.

În unele lucrări, în locul analizei organizaționale, ca modul al analizei strategice, se utilizează denumirea de **analiza potențialului întreprinderii**, prin care se înțelege analiza resurselor și a atuurilor întreprinderii, precum și analiza structurilor de organizare [35, 176]. Această denumire a acestui modul considerăm că este mai potrivită întrucât reflectă mai bine conținutul problematicii abordate și obiectivele urmărite prin analiză.

În abordarea analizei organizaționale sau a analizei potențialului întreprinderii se pleacă de la ideea că înainte de a selecționa și a formula o strategie oarecare, întreprinderea trebuie să se asigure că dispune de o organizare satisfăcătoare și de resurse financiare și umane suficiente. Se va impune deci o analiză pentru a pune în evidență dacă este necesară reorganizarea sau ameliorarea mijloacelor existente și/sau recurgerea la noi resurse.

CONȚINUTUL ȘI OBIECTIVELE ANALIZEI STRATEGICE A ÎNȚREPRINDERII

Între strategie și structură sau între strategie și organizare este o strânsă legătură, în sensul că structura urmărește strategia pentru a permite punerea sa în operă. Sub acest aspect orice evoluție a strategiei implică o schimbare în structurile de organizare ale întreprinderii.

În același timp, stabilirea variantelor strategice nu poate fi separată de o analiză a resurselor interne ce constituie suportul pe care ele trebuie să se sprijine. Pentru fiecare strategie luată în considerare va fi necesar să se analizeze resursele umane, resursele financiare și sistemul de informare și de decizie, inclusiv capacitatea managerială.

Analiza organizațională (analiza internă sau analiza potențialului întreprinderii) va scoate în evidență în final punctele forte și punctele slabe în ceea ce privește organizarea, resursele financiare și umane, sistemul de informare și decizie sau sistemul de management.

Locul analizei strategice în demersul strategic global este redat în fig. 3.3, din care rezultă că aceasta permite definirea și evaluarea diferitelor strategii posibile, ușurând astfel adoptarea unei strategii optime pentru întreprinderea în cauză.

Analiza strategică se situează la începutul demersului strategic, condiționând reușita proceselor ce o urmează. Din aceste motive ea merită o atenție deosebită, mai ales în stadiul de identificare și apreciere a activităților desfășurate de întreprindere.

Diagnosticul sau analiza strategică a întreprinderii poate fi studiată într-un context mai larg, având în vedere **diagnosticul global**, privit ca un ansamblu de metode ce permit înțelegerea și explicarea modului de funcționare a întreprinderii.

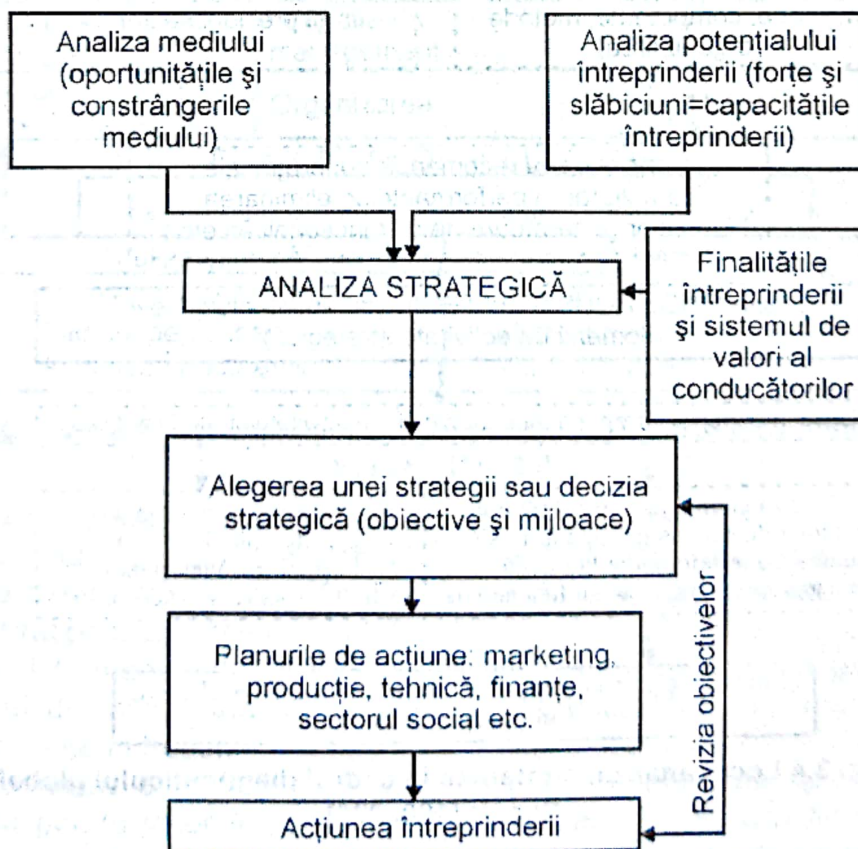


Fig 3.3

ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNTEPRINDERII

Prin intermediul diagnosticului strategic se finalizează diagnosticul global al întreprinderii, analizându-se diferitele domenii de activitate ale acesteia sub două aspecte: **mediul** (piața, concurența) și **potențialul său intern** (meseria sau iscusința, competențele de care se dispune, mijloacele materiale, resursele umane și cele financiare).

Modul cum se articulează diferitele etape ale diagnosticului global al întreprinderii este prezentat în fig. 3.4 [160, 270].

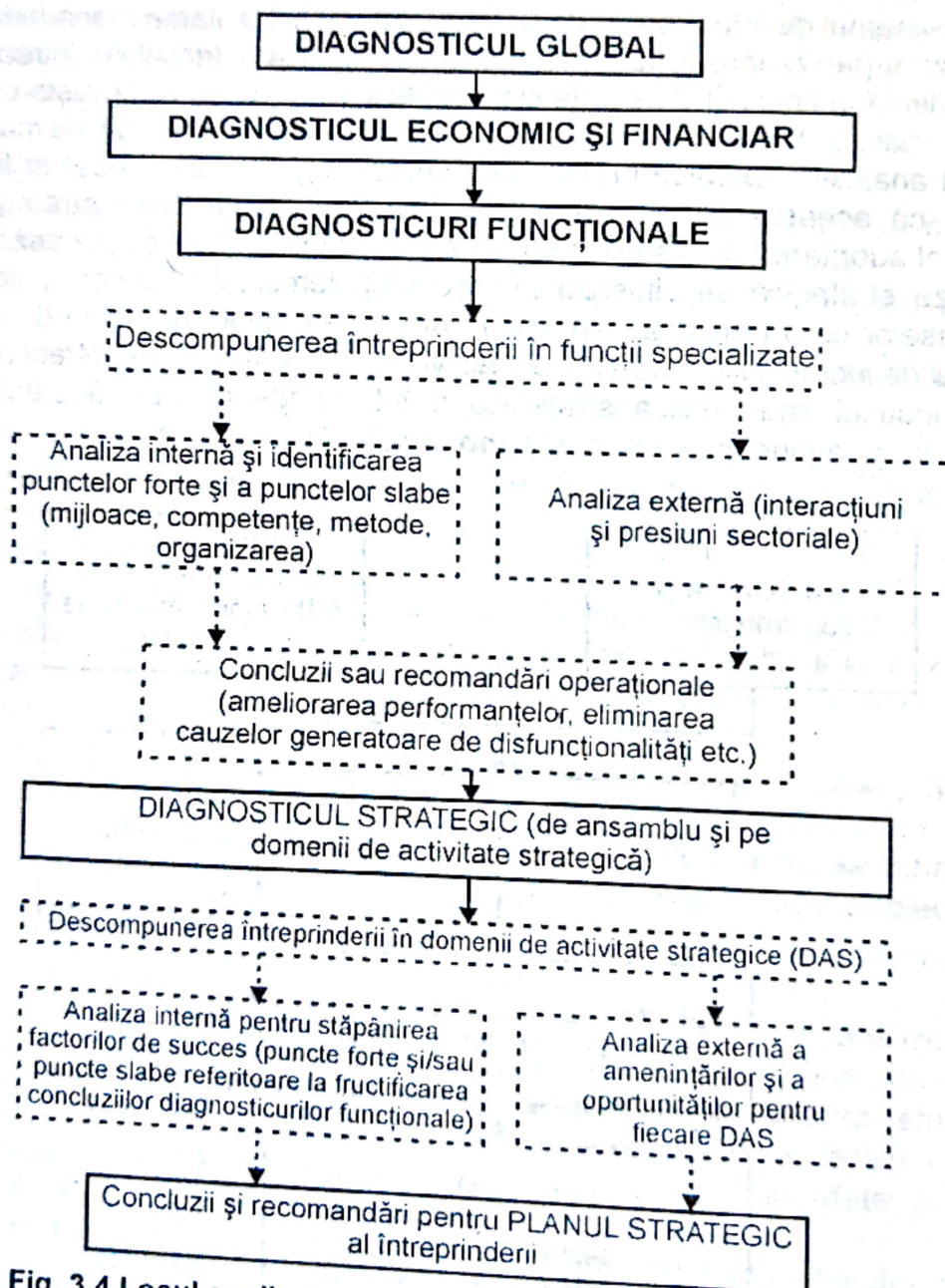


Fig. 3.4 Locul analizei strategice în cadrul diagnosticului global.
Sursa: [160, 270]

Din schema prezentată în fig. 3.4 se observă că diagnosticul strategic (sau analiza strategică) este o componentă a diagnosticului global al întreprinderii.

CONȚINUTUL ȘI OBIECTIVELE ANALIZEI STRATEGICE A ÎNȚEPRINDERII

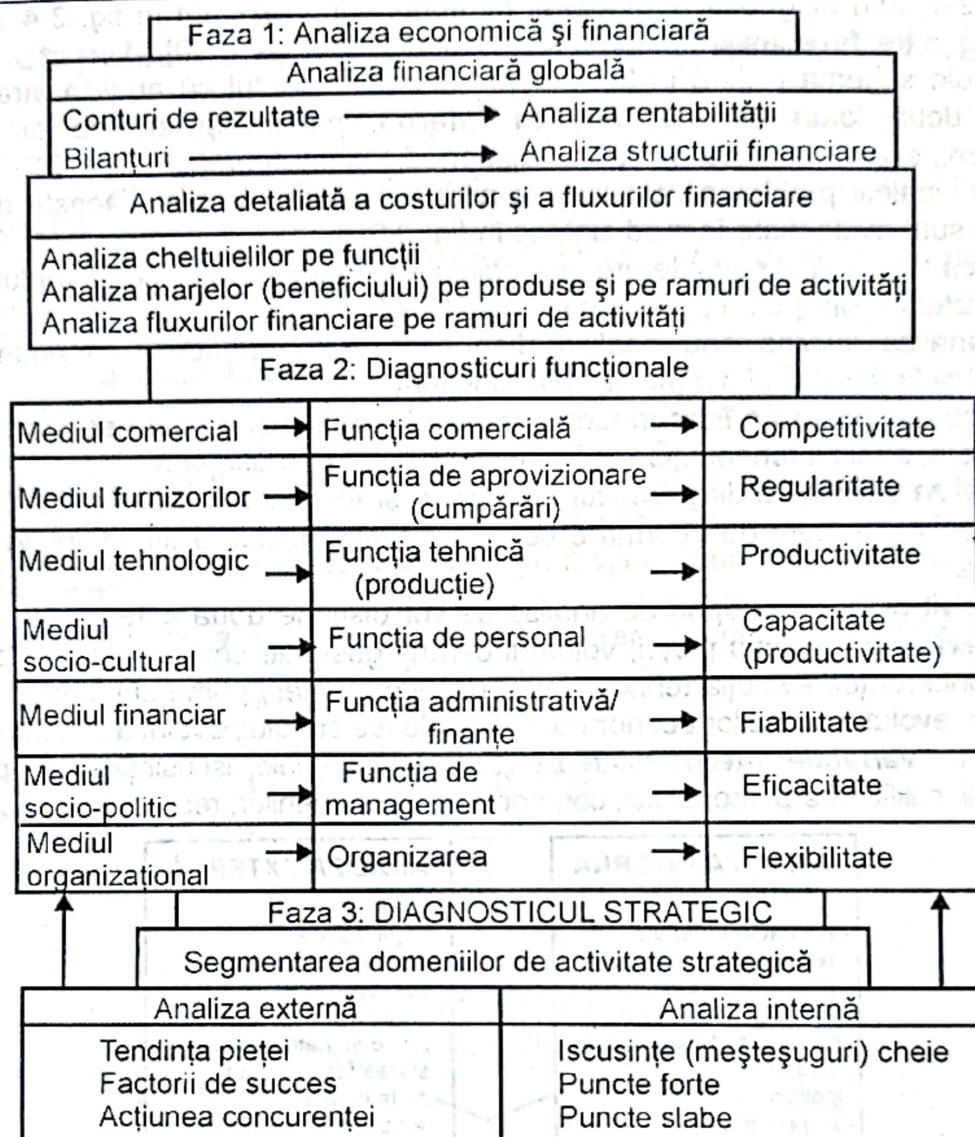


Fig. 3.5. Fazele și articulațiile diagnosticului global al întreprinderii
Sursa: [160, 30]

Acesta din urmă este un model de bază al demersului strategic ce analizează întreprinderea dintr-o perspectivă globală, traversând toate funcțiile sale și modul său de organizare pentru a sugera în final măsurile de ameliorare a situației economico-financiare și a responsabilităților sociale.

Și prin intermediul diagnosticului global se pun în evidență punctele forte și punctele slabe din activitatea întreprinderii, este posibilă o mai bună înțelegere a rezultatelor obținute în trecut.

De asemenea, el va face posibilă identificarea amenințărilor și oportunităților ce se conturează pentru viitor în cadrul mediului în care acționează firma considerată. Toate aceste informații sunt folosite de către principalii responsabili pentru a-și orienta acțiunile lor spre ameliorarea performanțelor întreprinderii.

ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNTRINDERII

Dezvoltând diagnosticul global al întreprinderii, prezentat în fig. 3.4, acesta se efectuează în trei faze, așa după cum rezultă din fig. 3.5 [160, 30].

Și din schema redată în fig. 3.5 se desprinde faptul că analiza strategică se referă la două loturi disincte: **analiza internă**, numită și analiza diagnostic a întreprinderii, și **analiza externă** sau analiza mediului întreprinderii.

Principalele probleme care trebuie avute în vedere de către aceste două tipuri de analiză sunt evidențiate în mod sintetic în fig. 3.6.

Dacă luăm în considerare și celelalte nuanțări ale conținutului analizei strategice atunci vom putea preciza că:

- analiza internă sau analiza diagnostic a întreprinderii cuprinde: analiza economică și financiară și diagnosticurile funcționale;
- analiza externă a întreprinderii sau analiza mediului în care se includ: analiza concurențială, analiza tehnologică și analiza cuplurilor produs/piață.

Analiza strategică(diagnosticul strategic), și în general orice tip de diagnostic, constituie un instrument de informare ce permite indentificarea diferitelor **variabile** și **alternative**.

Potrivit celor două tipuri de analiză se vor distinge două categorii de variabile: **variabile externe** (evoluția pieței, volumul cererii, gusturile consumatorilor, puterea și acțiunile concurenței, evoluția tehnologiei, a pieței de materii prime și materiale, a pieței capitalurilor, evoluția politicilor economice și sociale ale statului, evoluția sistemelor socio-culturale ș.a.), **variabile interne** (starea mijloacelor materiale, iscusințele sau priceperile întreprinderii, calificarea personalului, comportamentul oamenilor, resursele financiare etc.)

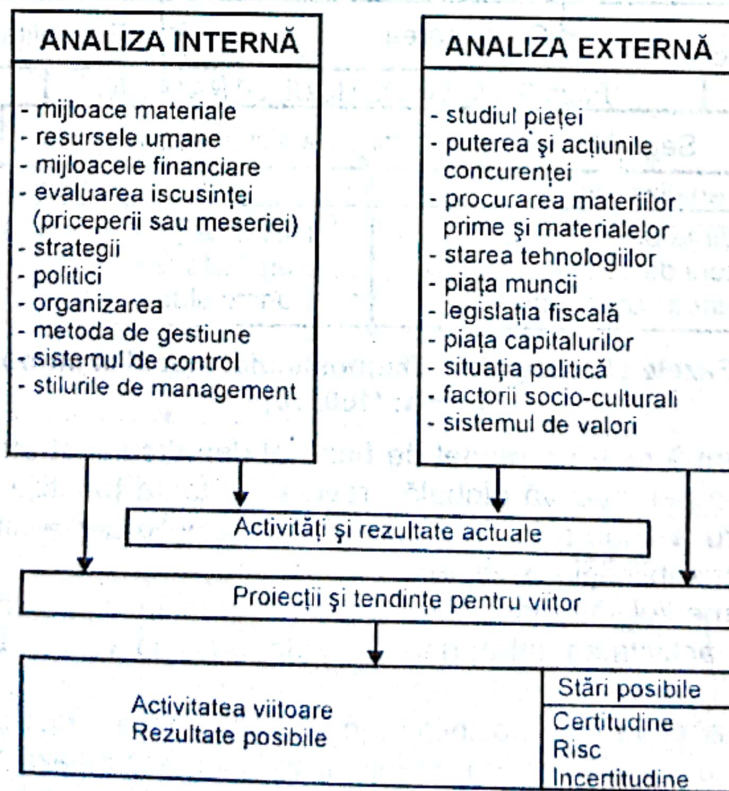


Fig. 3.6 Schema generală a abordării prin tehnica de gestiune a diagnosticului.

Sursa: [160, 17]

III. 3. Etapele, metodologia și obiectivele analizei strategice

Analiza strategică se derulează în mai multe etape:

- **segmentarea strategică**, care constă în definirea domeniilor de activitate ale întreprinderii;

- **colectarea informațiilor** în legătură cu fiecare domeniu de activitate reținut. Aceste informații se referă la rezultatele și capacitățile interne ale întreprinderii, situația concurenței și a mediului ambiant al firmei;

- **analiza informațiilor și formularea unui diagnostic**, prin care se apreciază poziția întreprinderii în raport cu concurența și se evaluează potențialul său în acele domenii care condiționează dezvoltarea sa viitoare.

Analiza financiară joacă un rol deosebit de important în realizarea diagnosticului strategic, existând o anumită logică în derularea acesteia. Sub acest aspect analiza strategică a întreprinderii precede sau succede diagnosticul financiar, potrivit schemei logice din fig. 3.7.

Examenul rapid al situației financiare a întreprinderii va permite descoperirea eventualelor dificultăți pe linia relațiilor între următoarele două elemente: posibilitatea surmontării pasivului exigibil cu activul disponibil.

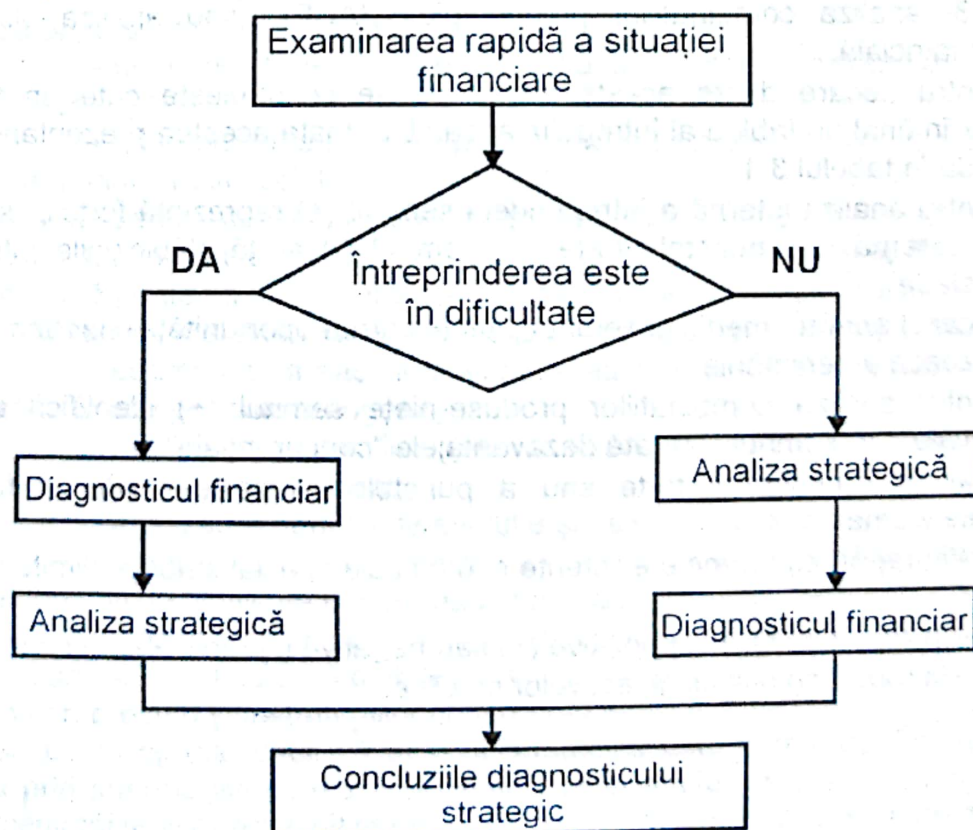


Fig. 3.7. Locul analizei strategice în raport cu analiza financiară
Sursa [101, 163]

ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNTRINDERII

În această primă fază a analizei situației financiare este suficient studiul solvabilității și al lichidității comparativ cu valorile înregistrate de concurenți, pe mai mulți ani, urmat de calculul și analiza autonomiei financiare și a rentabilității, operații efectuate în același mod.

Gradul de competitivitate al unei firme sau poziția sa strategică este influențată de trei relații sau factori [131, 124]:

- ciclul de viață al produsului;
- legătura experiență - cost;
- relația parte de piață - rentabilitate.

Plecându-se de la această realitate analiza strategică ar trebui să se desfășoare pe aceste trei nivele, care reprezintă în același timp trei etape distincte.

Într-o altă accepțiune [11, 18] analiza strategică a întreprinderii presupune parcurgerea a trei etape distincte, în funcție de patru factori esențiali, care sunt, în general, finalitățile sau obiectivele fundamentale ale întreprinderii, și anume: profitul (beneficiul) (P), creșterea sau dezvoltarea (C), securitatea (S) și responsabilitățile sociale (RS).

Aceste trei etape sunt următoarele:

1. analiza internă a întreprinderii sau diagnosticul acesteia (AI);
2. analiza externă a întreprinderii sau analiza mediului (AM);
3. analiza combinațiilor produse/piețe (ACPP) sau analiza globală prin abordare matricială.

Pentru fiecare dintre aceste trei etape se construiește câte un tablou de analiză, iar în final un tablou al întregului ansamblu, toate acestea prezentându-se așa cum se redă în tabelul 3.1.

Pentru analiza internă a întreprinderii semnul (+) reprezintă forțele de creștere internă și externă sau punctele forte, iar semnul (-) arată slăbiciunile întreprinderii (punctele slabe).

În cazul analizei mediului semnul plus (+) arată oportunitățile, iar semnul minus (-) simbolizează amenințările.

Pentru analiza combinațiilor produse-piețe semnul (+) identifică avantajele "concurențiale", iar semnul (-) arată dezavantajele "concurențiale".

Evaluarea punctelor forte sau a punctelor slabe se face în funcție de următoarele elemente:

- în raport cu normele existente sau cu cele special stabilite (limite maxime și minime);
- în raport cu nivelele pozitive (+) sau negative (-) realizate de concurență;
- în raport cu nivelul obiectivelor stabilite.

CONȚINUTUL ȘI OBIECTIVELE ANALIZEI STRATEGICE A ÎNTREPRINDERII

Tabelul 3.1

Matricea finală a influențelor strategice

Componentele analizei strategice	Felul influențelor	Finalitățile (obiectivele) întreprinderii			
		Profit (Beneficii) (P)	Creștere (Dezvoltare) (C)	Securitate (S)	Responsabilități sociale (RS)
1. Analiza internă (Diagnosticul întreprinderii)	+				
	-				
2. Analiza mediului (Analiza externă)	+				
	-				
3. Analiza combinațiilor produse/piețe (Analiza matricială)	+				
	-				

Astfel, o tehnologie de fabricație va constitui, după caz, un punct forte sau un punct slab, astfel:

- un punct forte dacă nu este depășită din punct de vedere tehnic și realizează produse de calitate și la un cost scăzut;
- un punct forte dacă ea se află într-o stare mai bună decât cea a concurențelor;
- un punct forte dacă ea permite atingerea obiectivelor în condiții optime economice, financiare și sociale.

În aprecierea performanțelor este necesar să se ia în considerare și dimensiunea spațio-temporală, deoarece ceea ce este bun și eficient într-un loc dat și la o epocă dată poate să nu fie corespunzător exigențelor într-un alt loc.

Ca obiective mai importante ale analizei strategice se remarcă următoarele:

- segmentarea sau descompunerea mai bună a diferitelor activități ale întreprinderii în componente omogene;
- măsurarea atracțiilor (elementelor pozitive) și a amenințărilor din fiecare segment strategic identificat;
- analizarea ritmului de evoluție și de creștere a piețelor;
- determinarea cu precizie a forțelor și slăbiciunilor întreprinderii în diferitele domenii de activitate în care ea acționează;
- înțelegerea mai bună a regulilor jocului economic, în diferitele segmente, adică identificarea factorilor de succes și a celor de risc, a oportunităților și amenințărilor, precum și a strategiilor concurenților.

Se poate spune, deci, că analiza strategică este o tehnică fundamentală de gestiune prin intermediul căreia se identifică problemele strategice ale întreprinderii, adică amenințările și oportunitățile mediului, abaterile sau "gap-urile" între mijloacele și resursele întreprinderii, pe de o parte, și cele care sunt necesare pentru a reuși, pe de altă parte.

Rezultatul final al analizei strategice trebuie să se concretizeze într-un **plan strategic**, prin intermediul căruia este necesar să se definească în mod coerent și precis toate alegerile (opțiunile) fundamentale ale întreprinderii pe termen mediu și lung, adică: obiectivele, piețele, activitățile, mijloacele și resursele ce trebuie folosite etc.

III. 4. Conceptele și instrumentele de bază ale analizei strategice

III.4.1. Meseria sau meseriile întreprinderii

În capitolul întâi al acestei lucrări (secțiunea I.5) au fost prezentate elementele de bază care definesc acest concept strategic. Adăugăm aici unele aspecte noi, privite dintr-o perspectivă strategică.

Conceptul de meserie (sau iscusință) a întreprinderii este un element fundamental al analizei strategice. Cu toate că noțiunea de meserie nu este în mod explicit folosită în modelele de analiză strategică, ea permite totuși o mai bună înțelegere a ansamblului problemelor de natură strategică pe care le ridică analiza competitivității unei firme. Ea constituie, în special, o bază foarte utilă și sigură pentru determinarea avantajelor concurențiale ale unei întreprinderi.

Meseria întreprinderii este un concept fundamental întrucât ea se axează în mod obiectiv pe iscusința (priceperea) și competențele specifice ale oamenilor care lucrează în întreprindere. Sub aspect subiectiv, meseria este centrată pe maniera în care întreprinderea percepe ea însăși elementele ce asigură competențele sale și iscusința sa, adică tocmai meseria sa.

Se disting două nivele de definire a noțiunii de meserie: întreprinderea și activitatea desfășurată. La nivelul întreprinderii meseria reprezintă **totalitatea competențelor** deținute de către aceasta pentru a exercita o activitate de un anumit fel, la un moment dat. La nivelul unei activități meseria este înțeleasă ca **ansamblul competențelor** care se cer pentru a exercita în mod eficace activitatea respectivă.

Într-o manieră mai restrânsă meseria întreprinderii constă în descrierea **competențelor distincte** ale unei firme, adică a acelor ce o diferențiază de concurenți.

Dintre sursele multiple de competențe unde strategia poate căpăta un avantaj concurențial se pot menționa:

- funcția de producție: fabricația la costurile cele mai joase;
- funcția de cercetare - dezvoltare: inovația, reînnoirea produselor și tehnologiilor, noi tehnici de distribuție;
- funcția financiar-contabilă: investițiile, gestiunea trezoreriei, lichiditatea;
- structurile organizatorice: calitatea fluxurilor de informații, calitatea colaborării între compartimente;
- funcția administrativă: sistemul de control, fiabilitatea;
- etc.

CONȚINUTUL ȘI OBIECTIVELE ANALIZEI STRATEGICE A ÎNȚEPRINDERII

În strânsă legătură cu noțiunea de meserie se utilizează și conceptul de **vocație a întreprinderii**. Aceasta este înțeleasă ca o concepție largită a meseriei firmei. Astfel, o întreprindere care fabrică ambalaje din aluminiu destinate produselor din lapte poate adopta o concepție largită a meseriei sale, definindu-se, mai întâi, ca o întreprindere ce fabrică ambalaje din aluminiu, apoi ca o firmă ce realizează ambalaje din alte materiale (sticlă, materiale plastice etc.).

Din punct de vedere strategic este important să nu se limiteze prea puternic vocația întreprinderii pentru a-i permite acesteia să se adapteze la evoluția mediului și să cerceteze direcțiile noi de dezvoltare. Sub acest aspect datele trecutului furnizează numeroase cazuri de întreprinderi care au dispărut, după ce au cunoscut o situație înfloritoare, datorită faptului că nu au știut să-și definească o vocație largită. Aceste firme s-au găsit astfel într-o stare inadaptată în raport cu o situație nouă.

La polul opus se găsesc întreprinderile dinamice și prospere, ce și-au previzionat reconversia lor, adoptând o concepție largită a vocației.

O problemă importantă de analiză strategică este identificarea meseriei unei întreprinderi. Identificarea uneia sau alteia din meseriile firmei se face pe baza inventarierii **factorilor de competență** utilizați în realizarea activității sale. Așa după cum s-a precizat mai sus, factorii de competență pot fi de natură diversă: tehnologia utilizată, metodele de gestiune practicate, nivelul și tipul de formare al personalului, stăpânirea aprovizionării, stilul de management etc. Aceasta arată că toate funcțiile întreprinderii sunt susceptibile de a fi originea unei **competențe distincte**, sau a unei iscusințe particulare.

De cele mai multe ori, meseria sau meseriile firmei nu sunt ușor de delimitat. Astfel, în situația industriilor tradiționale meseria coincide cu o ramură industrială (de exemplu, în industria extractivă, siderurgia etc.). În situațiile cele mai frecvente o ramură industrială corespunde la mai multe meserii (de exemplu, industria automobilului).

În alte cazuri, industrii aparent diferite pot reprezenta aceeași meserie, așa cum este cazul electronicii și telecomunicațiilor ce tind a deveni o aceeași meserie [9, 121]

Există, de asemenea, situații în care activități aparent de aceeași natură pot corespunde la meserii diferite, așa cum se prezintă realizarea unor produse în industria zahărului, spre exemplu. Astfel, fabricarea și vânzarea zahărului de uz industrial și a celui de uz final nu relevă aceeași meserie. Factorii de competență decisivi nu se situează la același nivel pentru aceste două tipuri de produse. În cazul zahărului de uz industrial fabricația și condiționarea joacă un rol esențial, în timp ce pentru zahărul destinat consumului final, concurența este un factor hotărâtor ce se manifestă mai ales la nivelul distribuției.

Se întâlnesc și cazuri când un același produs este elaborat plecând de la două meserii diferite. De exemplu, produsul stilou poate fi fabricat într-o variantă de înaltă calitate, chiar de o manieră sofisticată, sau într-o variantă ieftină, adesea putându-se arunca după utilizare. Ca urmare a acestor diferențe, fabricarea acestor două produse corespunde la două meserii diferite, necesitând, de asemenea, alegeri strategice diferite în scopul dezvoltării producției lor.

Utilizarea conceptului de meserie permite depășirea viziunii tradiționale în care interesul era axat pe produs și clientelă, accentul punându-se pe raționarea în termeni de competențe distincte ale întreprinderii și plasarea la nivelul concurenței într-o perspectivă ce favorizează dezvoltarea strategică.

Datorită acestui fapt meseria constituie cadrul de referință în care firma trebuie să analizeze și să proiecteze evoluția activităților sale viitoare.

Atunci când o firmă a hotărât să se dedice unor noi activități, demersul strategic recomandă, pe cât este posibil, ca ea să rămână în meseria sa, sau să se orienteze spre o meserie apropiată, asumându-și riscul pierderii unei părți din atuurile sale.

Fiecare meserie se caracterizează printr-o **ierarhie de competențe distincte**, care definesc structura sa. Sub acest aspect, conceptul de meserie apare mai adecvat decât acela de cuplu produs/piață pentru a orienta alegerea activităților unei firme și alocarea resurselor sale.

Definirea activităților unei firme prin cuplurile produs/piață presupune a diviza piețele sale în segmente omogene, ținând seama de comportamentul cumpărătorului, rețeaua de distribuție etc. și de a asocia fiecărui segment un anumit tip de produs. Ceea ce i se reproșează acestei abordări de natură mercatică este faptul că ea neglijează realitatea, că anumite activități pot corespunde unor meserii diferite și că, invers, o meserie poate să acopere adesea mai multe cupluri produs/piață. De asemenea, putem întâlni cupluri produs/piață identice, dar racordate la meserii diferite.

Rezultă că meseria întreprinderii este iscusința globală a acesteia, adică ansamblul competențelor distincte ce îi permit satisfacerea, la un moment dat, a unei anumite cereri prin intermediul unei oferte adaptate acesteia. Datorită acestui fapt meseria îi oferă întreprinderii o anumită specificitate sau identitate, individualizând-o în raport cu alte firme.

Este necesar de precizat faptul că meseria întreprinderii se deosebește de alte două noțiuni cu caracter strategic, asemănătoare din punct de vedere al conținutului, anume **domeniul de activitate și segmentul strategic**, care desemnează mai mult sau mai puțin același lucru, fiind însă definite din exteriorul întreprinderii, în raport cu piața, tehnologiile și produsele.

În definirea meseriei se iau în considerare factorii-cheie de succes în activitatea firmei. Se zice că o întreprindere are o singură meserie dacă toate activitățile sale scot în evidență aceiași factori de succes, iar în caz contrar ea are mai multe meserii și este deci diversificată.

Alte exemple de fabricații tradiționale, constituind meserii distincte, sunt următoarele: fabricarea cimentului, fabricarea sticlei, fabricarea de articole de sport pentru iarnă, fabricația de țevi etc.

Meseria întreprinderii nu trebuie confundată cu produsul sau serviciul vândut, sau cu piața pentru desfacerea produselor, deși în unele lucrări și studii se face acest lucru.

În concluzie, putem spune că meseria întreprinderii reprezintă ansamblul competențelor distincte ale acesteia, ce îi conferă specificitate și anumite avantaje concurențiale. Ea este un concept unificator de activitate al întreprinderii, trebuind să fie identificat pentru a înțelege evoluția sa.

O firmă axată pe o singură meserie este mai omogenă în compartimentele sale, comparativ cu o altă întreprindere care exercită mai multe meserii.

Din punct de vedere previzional, dacă întreprinderea percepe bine meseria sa, atunci se vor deschide mai clar pentru viitor noi orizonturi de dezvoltare.

CONȚINUTUL ȘI OBIECTIVELE ANALIZEI STRATEGICE A ÎNȚEPRINDERII

III.4.2. Domeniul de activitate strategică (DAS), centrul strategic (CS) și segmentul strategic (SS)

Se impune a preciza de la început că noțiunile de domeniu de activitate strategică (DAS) și de centru strategic (CS) sunt foarte asemănătoare cu noțiunea de segment strategic (SS).

Toate aceste trei instrumente de lucru ale analizei strategice constituie entități omogene, exprimate în termeni de produse, piețe, cupluri produs-piață, de tehnologii sau echipamente industriale, la nivelul cărora resursele pot fi alocate în mod independent.

Rezultatul segmentării activităților unei firme în **agregate concurențiale primare** sau elementare a căpătat următoarele denumiri: în modelele cantitative de analiză strategică - segmente strategice, în modelele calitative elaborate, în special, de Compania General Electric sau Societatea Mc Kinsey - domenii de activitate strategică, în abordarea lui Arthur D. Little - centre strategice [71, 79]

Așa cum s-a precizat în subcapitolul III.3, prima fază a analizei strategice constă în descompunerea întreprinderii în domenii de activități strategice, centre de strategie sau segmente strategice, adică divizarea unei activități complexe într-un ansamblu de subprobleme care pot fi analizate independent. Aceste entități au un caracter strategic și ele constituie nivelul elementar de agregare ce trebuie să fie luat în considerare la elaborarea strategiilor întreprinderii.

Domeniul de activitate strategică (DAS), segmentul strategic (SS) și centrul strategic (CS) sunt concepte care au elemente comune și corespund unei viziuni externe sau obiective a meseriei întreprinderii. Cu alte cuvinte aceste noțiuni exprimă meseria întreprinderii pe baza unei viziuni externe acesteia, precizându-se în mod concret natura activității/activităților efectuate.

În tabelul 3.2 se arată cum se definește un domeniu de activitate din punct de vedere al produsului fabricat și după natura pieței căreia i se adresează.

Noțiunile de DAS și de CS sunt indisociabile noțiunii de factor-cheie de succes. Un DAS sau un CS se concretizează printr-o **combinație unică de factori-cheie de succes** ca și meseria și prin stăpânirea acestor factori.

Tabelul 3.2

Definirea unui domeniu de activitate al întreprinderii

După natura produsului sau serviciului	După natura pieței
Societate petrolieră	Societate de energie
Societate de căi ferate	Întreprindere de transport
Societate producătoare de cosmetice	Întreprindere de produse pentru frumusețe
Societate de calculatoare	Întreprindere de tratare a informațiilor

Sursa: [101, 211]

Astfel, pentru indentificarea unui domeniu de activitate se recomandă cinci mari categorii de factori [134, 158-159]:

- poziția pe piață apreciată în funcție de preț, calitatea și disponibilitatea produsului etc.;
- poziția întreprinderii în ceea ce privește costurile;
- imaginea și modul de implantare comercială, cuprinzând notorietatea de care se bucură firma, controlul rețelei de distribuție, fidelitatea clientului ș.a.;
- competențele tehnice și modul de stăpânire a tehnologiei;
- rentabilitatea și puterea financiară.

La un moment dat fiecare domeniu de activitate se concretizează printr-un **factor-cheie dominant de succes** ce trebuie identificat. Astfel, spre exemplu, tehnologia are adesea un rol capital atunci când se demarează un domeniu, apoi factorul-cheie devine implementarea comercială (în faza de expansiune), urmat de productivitate (faza de maturitate) și în final de costuri (faza de declin).

Alți autori arată că pentru a defini un domeniu de activitate trebuie să se plece de la trei dimensiuni [134, 40]

1. categoria clienților la care se adresează;
2. necesitățile (nevoile) satisfăcute;
3. tehnologia utilizată pentru a realiza produsul sau serviciul respectiv (fig. 3.8).

De exemplu, o societate comercială ce fabrică țevi pentru transportul fluidelor are definit domeniul sau sectorul său de activitate în sfera conductelor metalice. Ea își va putea lărgi acest domeniu în trei direcții: **către alți clienți** (firme din extracția petrolului, firme distribuitoare de gaze etc.), **către alte funcții** sau nevoi (ventilație, încălzire, transport pneumatic etc.) sau **către alte tehnologii** (zincare, curenți de înaltă frecvență etc.)

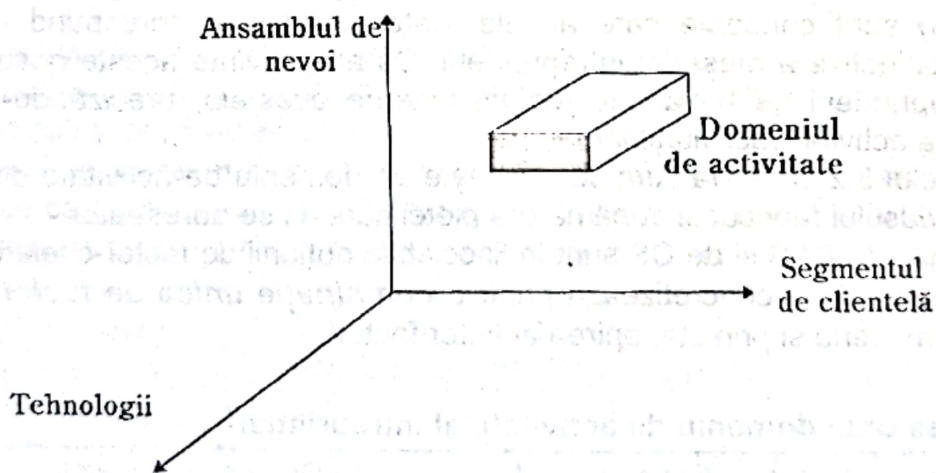


Fig. 3.8. Cele trei dimensiuni ale unui domeniu de activitate

Deși din punct de vedere teoretic segmentul strategic (SS), domeniul de activitate strategică (DAS) și centrul strategic (CS) sunt în mod global asimilabile, atribuțiile segmentului strategic, în demersul cantitativ, și cele ale DAS și ale CS, în demersul calitativ, sunt destul de diferite.

În abordarea cantitativă, așa cum apare în modelul creștere/parte de piață relativă, dominația unui segment strategic se exercită numai prin cost, ca urmare a efectului de volum sau al experienței. Așadar, noțiunea de segment strategic este indisociabilă noțiunii de curbă de experiență.

CONȚINUTUL ȘI OBIECTIVELE ANALIZEI STRATEGICE A ÎNTREPRINDERII

În modelele de ordin calitativ de analiză strategică, unde intervin DAS-urile sau CS-urile, apar o multitudine de factori-cheie de succes. Și în aceste modele partea de piață poate să reprezinte un factor-cheie de succes, dar nu constituie totalitatea avantajului strategic susceptibil de a fi luat în considerare.

Segmentarea strategică este destul de rigidă, deoarece ea nu consideră existența decât a unui singur factor de succes: efectul experienței.

În abordarea calitativă prin DAS-uri sau CS-uri existența mai multor factori-cheie de succes permite juxtapunerea a doi concurenți din același DAS, dar cu strategii diferite. Cu alte cuvinte este posibilă luarea în considerare a **strategiei de diferențiere**, chiar dacă cei doi concurenți aparțin de același DAS.

Toate aceste trei concepte se caracterizează prin **bariere** (la intrare sau ieșire), care pot fi de ordin cantitativ sau calitativ.

III.4.3. Factorii-cheie de succes sau de competitivitate pe un domeniu de activitate strategică (DAS)

În analiza unui domeniu de activitate este aproape imposibil să inventariem totalitatea factorilor-cheie de succes. Acest lucru este îngreunat și de faptul că nu există o metodologie de identificare a acestor factori.

Cu titlu indicativ, se sugerează pentru identificarea factorilor de competitivitate pe un DAS două modalități [71, 82]:

- analiza structurii costului;
- analiza externă a industriei (concurenți, clienți, furnizori).

Analiza structurii costurilor va scoate la iveală, prin elementele de cost cele mai semnificative ca ordin de mărime în valoarea adăugată, factorii-cheie de succes legați de aceste costuri într-un anumit domeniu de activitate.

Este posibilă descompunerea structurii prețului de vânzare sau a costului unui produs pe diferite nivele de agregare: elemente primare de cheltuieli, articole de calculație, pe faze, ateliere sau secții de prelucrare, pe funcții ale produsului, așa cum se face în analiza valorii, sau după combinații ale acestor nivele (de exemplu, elemente primare la nivel de secție). O asemenea descompunere a prețului sau a costului ne va furniza indicații interesante asupra factorilor și funcțiilor ce trebuie considerate drept capitale pe un segment strategic dat pentru a obține competitivitatea dorită.

Dacă în realizarea unui automobil, spre exemplu, rezultă că piesele primare au o pondere de 50%, iar asamblajul deține 20% din costul total, este evident că producția pieselor primare, deținând jumătate din structura costului, este un factor-cheie de competitivitate, iar operația de asamblaj va constitui o a doua prioritate datorită importanței sale în valoarea adăugată. În continuare va fi necesar de a stabili în ce măsură aceste două elemente de cost pot contribui la competitivitatea globală legată de fabricația produsului respectiv.

Adâncind analiza costurilor într-o optică calitativă, aceste două elemente de cost vor putea fi apreciate prin intermediul unor imperative calitative, cum sunt: noțiunea de **calitate** și cea de **tehnologie**. Acești doi factori pot determina importante

reduceri de costuri, atât în ceea ce privește piesele componente, cât și asamblajul final al produsului. Astfel, eliminarea rebuturilor în fabricarea pieselor primare și fabricarea lor la un nivel calitativ maxim posibil constituie un factor-important de reducere și stăpânire a costurilor legate de calitate.

În producția de automobile, precum și în realizarea altor produse, tehnologia de fabricație poate juca un rol considerabil asupra eficienței fabricării pieselor primare, cât și asupra montajului.

În industria de automobile constructorii japonezi s-au impus pe plan mondial datorită și faptului că stăpânesc foarte bine costurile de asamblaj printr-un control și o dominare totală a proceselor de fabricație. Implementarea și extinderea folosirii atelierelor flexibile de fabricație și montaj, precum și a mașinilor-unelte automate cu dispozitive de transfer, a devenit în ultimii ani o condiție fundamentală de competitivitate. Această tehnologie constituie una din **barierele strategice specifice** datorită costurilor ridicate de achiziție și capacității limitate de a o face să pătrundă și să fie acceptată de muncitori, ca urmare a unor restricții de ordin social și tehnic.

În ceea ce privește analiza externă a industriei, ca modalitate de identificare a factorilor-cheie de succes, se impune o examinare profundă a condițiilor și factorilor de competitivitate existenți în **amonte** și în **aval** de industria sau domeniul de activitate strategică analizat. Se vorbește în acest caz de așa-zisa **linie globală de competitivitate**.

Sub acest aspect este important pentru un fabricant de mașini și utilaje să găsească cu ușurință furnizori de componente la prețuri competitive și să asigure o rețea modernă și performantă de distribuție a produselor fabricate. Pentru industria de export un factor-cheie de succes este existența unei distribuții externe bine pusă la punct sub toate aspectele.

Așadar, existența unei industrii de componente în aval, capabilă să furnizeze piese de calitate în cantitatea specificată și la prețuri competitive, precum și accesul la o rețea de distribuție bine amplasată geografic în fiecare oraș sau regiune, reprezintă factori de succes de prim ordin în industria de automobile, precum și în alte fabricații de mașini și utilaje complexe.

Încheiem acest subcapitol semnalând factorii-cheie de competitivitate luați în considerare de Compania General Electric [71, 88] partea de piață națională (S.U.A.), partea de piață mondială, creșterea părții de piață, partea de piață relativă în raport cu concurentul cel mai amenințător.

Acești patru factori luați împreună, precum și următorii cinci:

- stăpânirea calității;
- stăpânirea marketingului;
- stăpânirea tehnologiei;
- stăpânirea costului;
- rentabilitatea,

reprezintă în viziunea Companiei General Electric **poziția de piață**. Ultimii cinci factori alcătuiesc așa-zisa **forță concurențială** a firmei respective.

În funcție de natura meseriei întreprinderii este posibilă depistarea unei multitudini de alți factori de succes sau competitivitate pentru un DAS dat, printre care cităm: calitatea resurselor umane, capacitatea de a obține finanțări din partea puterilor publice, stăpânirea activității de cercetare-dezvoltare, stăpânirea unei rețele de distribuție etc.

CONȚINUTUL ȘI OBIECTIVELE ANALIZEI STRATEGICE A ÎNȚEPRINDERII

Se impune să precizăm faptul că factorii-cheie de succes aferenți unui domeniu de activitate strategică sau unui centru de strategie nu sunt inalterabili; ei se schimbă cu scurgerea timpului în funcție de evoluția tehnologiei sau în raport cu semnalele venite din partea pieței. Din acest punct de vedere, evoluția diferitelor meserii poate conduce la o reevaluare a anumitor factori considerați ca neglijabili într-o primă abordare, fiind deci necesară analiza în mod periodic a factorilor de competitivitate.

III. 4.4. Segmentarea strategică

Segmentarea strategică este o operație care intervine în analiza strategică bazată pe modele cantitative, spre deosebire de segmentarea în domenii de activități strategice sau în centre de strategie, care sunt specifice modelelor calitative de analiză strategică.

Orice societate comercială se compune dintr-un complex de activități prin derularea cărora se realizează obiectivele urmărite. Activitatea de segmentare strategică constă în **identificarea entităților omogene** existente în componența unei firme. Accentul se pune pe delimitarea **realității concurențiale** exterioare, adică pe determinarea naturii exacte a confruntării concurențiale, inclusiv identificarea precisă a adversarilor. Pentru a realiza acest deziderat lupta concurențială globală se descompune într-o serie de confruntări localizate, precise și concrete. Fiecare din câmpurile (domeniile) de confruntare individuale reprezintă un segment strategic.

Ca urmare, din cele de mai sus rezultă că un **segment strategic se identifică cu câmpul de confruntare (bătăie) concurențială elementară**.

O caracteristică esențială a unui segment strategic se referă la descifrarea **barierei specifice** aferente posibilităților de intrare sau ieșire din segmentul considerat. Aceste bariere constituie ziduri de apărare pentru cei care activează în segmentul strategic respectiv, adică obstacole la intrarea unui nou concurent și pentru consolidarea și dezvoltarea unui concurent care a reușit să se stabilească în cadrul segmentului.

Procedura de segmentare presupune descompunerea activității unei firme într-un ansamblu de componente elementare, astfel încât o realitate complexă și interactivă să devină o succesiune de componente distincte ce pot fi analizate individual.

În consecință, segmentul strategic este definit și ca o entitate omogenă, căruia i se pot aloca în mod independent resursele necesare. Din acest punct de vedere fiecare segment strategic sau câmp de bătăie este considerat ca fiind independent de alte câmpuri în desfășurarea generală a luptei concurențiale. Interacțiunea unui segment strategic cu alte câmpuri de confruntare concurențială se manifestă numai prin operațiunea de alocare a resurselor, efectuată de conducerea strategică a firmei.

La nivelul întreprinderii, un segment strategic este un domeniu de activitate ce se caracterizează printr-o combinație unică de factori-cheie de succes. De exemplu, produsele care solicită aceleași competențe, se individualizează prin aceeași combinație de factori-cheie de succes și concurenți identici, aparțin la același segment strategic. Din această definiție se desprinde faptul că segmentul strategic este adesea considerat ca un concept sinonim al domeniului de activitate.

Mai multe întreprinderi aparțin aceluiași segment strategic dacă pun în operă aceleași competențe, se caracterizează prin aceeași combinație de factori-cheie de succes și au concurenți identici.

Într-o accepțiune pragmatică, un segment strategic poate corespunde cu o piață, un produs sau o serie de produse, un cuplu produs/piață, un agregat de cupluri produs/piață, cu o mașină, un centru de producție sau cu o tehnologie.

Un segment strategic este deci o entitate independentă la nivelul căreia un concurent are posibilitatea să creeze un avantaj concurențial propriu, luând în considerare factorii-cheie de succes. Ca urmare, în cazul când este posibilă crearea unui avantaj concurențial, caracterizat prin apariția unei bariere, atunci putem vorbi de existența unui segment care funcționează după regulile sale proprii.

Un segment strategic reprezintă un **cuplu produs/piață** atunci când o firmă este capabilă să dezvolte un avantaj tehnologic, un avantaj de cost, sau orice altă formă de avantaj care să-i permită obținerea unei rentabilități superioare și dominarea adversarilor săi.

Segmentul strategic poate fi definit plecând și de la un **instrument de producție**, concretizat printr-o mașină, un utilaj, o linie tehnologică sau chiar o uzină. Sub acest aspect, dacă un concurent deține o mașină sau o linie tehnologică cu o productivitate unitară ridicată, atunci el poate fabrica o producție superioară, obținând **economii dimensionale** importante în raport cu concurența. În acest caz volumul superior de producție obținut cu instrumentul de producție respectiv va constitui o barieră naturală la intrarea unui nou concurent sau pentru dezvoltarea unui concurent stabilit deja în segmentul strategic analizat, dar care utilizează mașini de productivitate mai scăzută.

Tehnologia de fabricație poate conduce la crearea unui segment strategic în special atunci când are la bază un brevet, iar concurentul apare pe piață cu un nou produs ce nu este fabricat de nici un alt producător.

Existența unor bariere legale la intrarea în cadrul unui domeniu de activitate, precum și dificultatea de a achiziționa un know-how specific, limitează capacitatea concurenților de a dezvolta aceeași tehnologie sau o tehnologie echivalentă. Un alt exemplu tipic citat în această privință este cel al societății americane Pont de Nemour, ce a creat nylonul, reprezentând un segment strategic bazat pe tehnologie și care a făcut ca această firmă să dețină o poziție cvasimonopolistă o perioadă îndelungată de timp.

Pentru identificarea unui segment strategic se utilizează criterii apropiate de acelea folosite la delimitarea domeniului de activitate, astfel:

- tipul de clientelă la care se referă (categorii socio-profesionale, stiluri de viață etc.);
- nevoia (necesitatea) pe care o satisface (produsele trebuie să răspundă la aceleași nevoi);
- circuitele de distribuție;
- criteriile de cumpărare a produsului sau serviciului;
- piața națională sau regională;
- tehnologia utilizată;
- concurența;
- structura costurilor;

CONȚINUTUL ȘI OBIECTIVELE ANALIZEI STRATEGICE A ÎNȚEPRINDERII

- competențele cerute (descentralizare, motivație, practici comerciale);
- sinergia.

Între segmentarea de marketing și segmentarea strategică sunt deosebiri esențiale de conținut și prin obiectivele urmărite, așa după cum rezultă din tabelul 3.3.

Modul de segmentare. Activitățile elementare ale întreprinderii sunt identificate, în general, după trei dimensiuni esențiale: tehnologie, produs, piață, care se combină și cu alte elemente specifice de diferențiere. Divergențele sau convergențele existente între fiecare dintre aceste activități sunt analizate cu ajutorul unor criterii cantitative sau calitative. În cazul în care două activități prezintă aceleași caracteristici în raport cu toate criteriile examinate, atunci ele vor aparține la același segment strategic.

Tabelul 3.3

Segmentarea de marketing	Segmentarea strategică
- privește un sector de activitate al întreprinderii - divizează cumpărătorii în grupe care au aceleași necesități (nevoi), aceleași obiceiuri, aceleași compartimente de cumpărare - asigură adaptarea produselor la consumatori, selecționarea ținutelor privilegiate și definirea marketingului-mix - provoacă schimbări pe termen scurt și mediu	- privește activitățile întreprinderii în ansamblul lor - divizează firma și activitățile ei în grupe omogene caracterizate prin aceeași tehnologie, aceleași piețe, aceeași concurenți - permite scoaterea în evidență a oportunităților de creare sau de achiziționare de noi activități, precum și necesitățile de dezvoltare sau de abandonare a activităților actuale depășite - provoacă schimbări pe termen lung
Ambele permit evidențierea în mod precis a nevoilor (necesităților) nesatisfăcute sau rău satisfăcute.	

Sursa: [101, 264]

În fig. 3. 9 se arată modul de segmentare a activităților unei secții de topire a metalului.

Din punctul de vedere al segmentării strategice se impune o identificare a fiecăruia din produsele finite. Acest gen de segmentare strategică stă la baza specializării în producție în multe fabricații.

Referitor la concurență este de menționat faptul că atunci când doi concurenți perfect identici operează în activități diferite ei pot fi grupați într-un singur segment strategic.

Zona geografică de penetrație are un rol tot mai mare în lărgirea piețelor pentru desfacerea produselor. Dacă întreprinderea raționează numai la nivelul pieței naționale, atunci când câmpul de acțiune este mondial sau european, aceasta poate conduce la grave perturbații pe planul competitivității.

În segmentarea strategică tehnologia utilizată are o mare importanță. Astfel, fabricarea unui produs identic cu unul existent plecând de la două materii prime diferite poate conduce la identificarea a două segmente distincte.

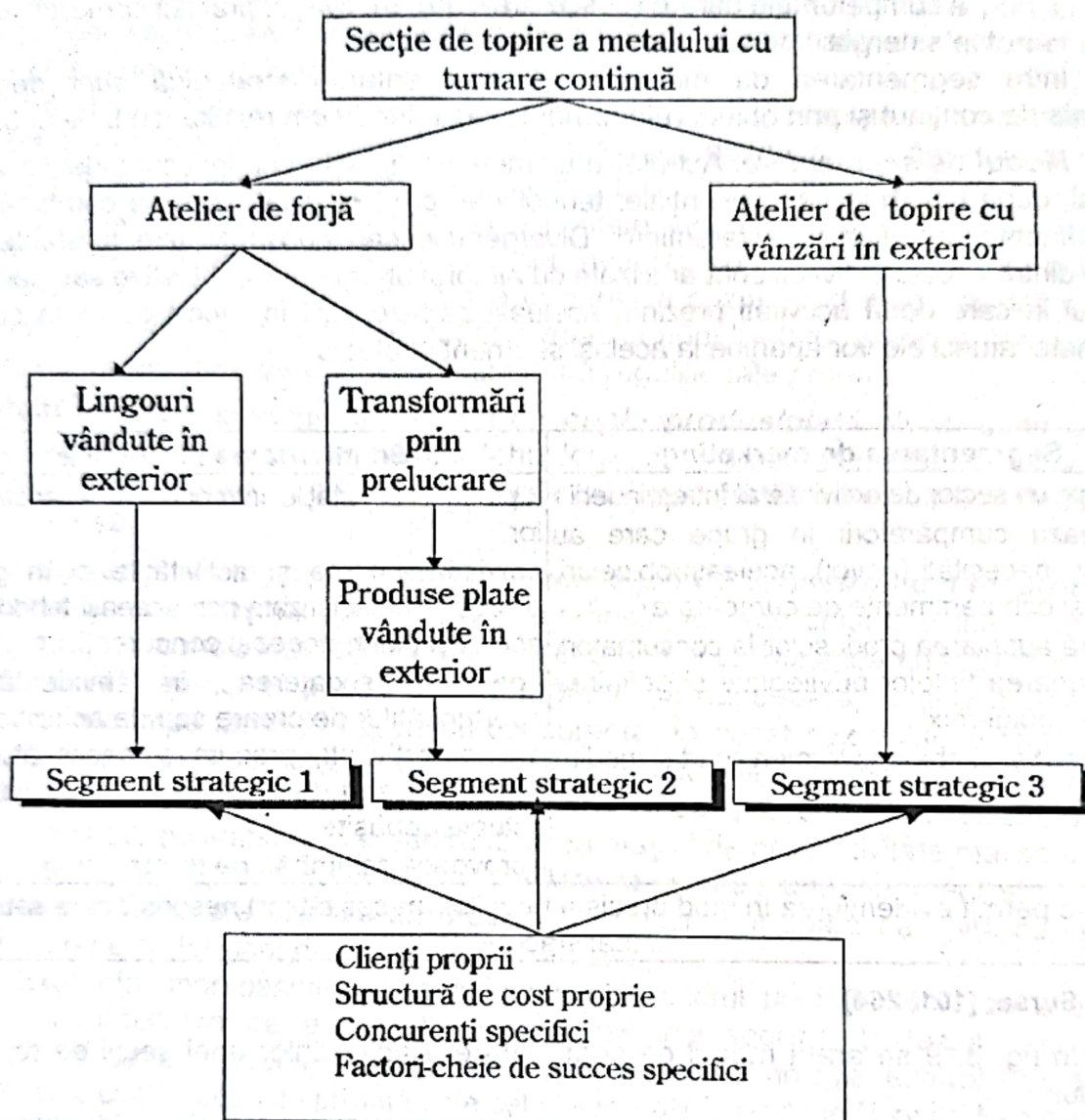


Fig.3.9. Segmentarea strategică după patru criterii

În legătură cu structura cheltuielilor, dacă costurile specifice sunt mai importante decât costurile comune cu alte activități, aceasta poate determina alegerea a două segmente strategice.

Și practicile manageriale pot avea un rol distinct în segmentarea strategică. Astfel, aptitudinea de a menține un nivel ridicat de motivație al salariaților sau al unor relații bune cu puterile publice sau colectivitățile locale poate, în anumite cazuri, să fie utilizată la segmentarea și la identificarea unor factori-cheie de succes.

Sinergia între două activități bazată pe competențe și costuri comune poate fi un factor-cheie de succes cu un rol determinant. Atunci când sinergia depășește un anumit nivel, ea poate conduce la fuziunea a două segmente.

Un alt exemplu mai analitic de segmentare strategică este ilustrat în fig. 3.10, luându-se în considerare industria vopselelor.

CONȚINUTUL ȘI OBIECTIVELE ANALIZEI STRATEGICE A ÎNȚREPRINDERII

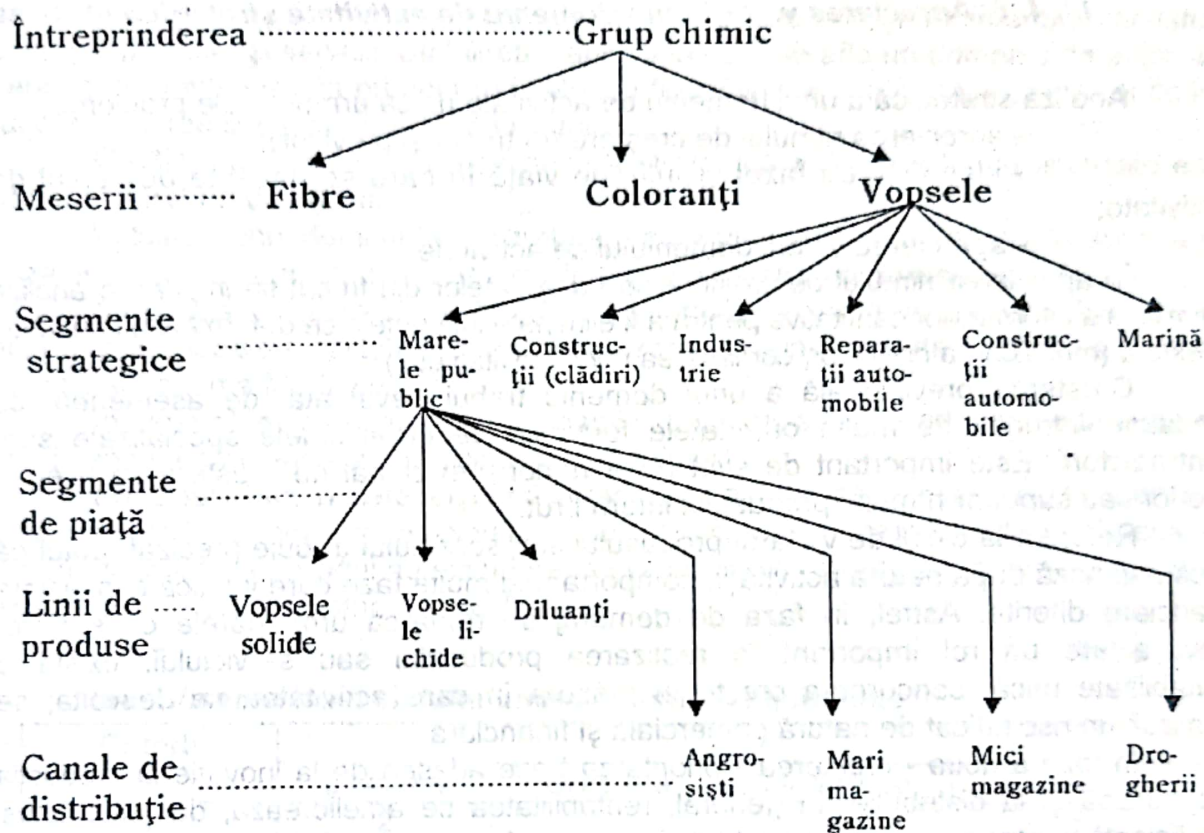


Fig. 3.10. Segmentarea strategică. Sursa: [101, 265]

Criteriul determinant al segmentării strategice prezentată în fig. 3.10 este dat de clienții produselor. Fiecărui segment strategic îi corespund factori-cheie de succes cu caracter specific. Astfel, pentru industria constructoare de automobile factorul-cheie de succes este costul de producție al vopselelor, pentru segmentul marele public-marketingul etc.

Segmentarea strategică este într-o continuă evoluție și datorită acestui fapt este necesară o revedere periodică a acesteia. Se impun următoarele modificări, în mod individual sau combinat: adăugarea unor noi competențe; rectificarea frontierelor segmentării; crearea sau suprimarea unor segmente etc.

Aspectele prezentate până aici arată că segmentarea strategică nu este guvernată la ora actuală de o procedură teoretică riguroasă, deoarece nu există modele de segmentare strategică general valabile. Datorită acestui fapt segmentarea strategică este adesea considerată mai mult o artă decât o știință.

Segmentarea strategică este faza cea mai dificilă a analizei strategice. Această procedură reflectă în mare măsură experiența dobândită în realizarea analizei strategice, în soluționarea unor cazuri concrete.

III. 4. 5. Aprecierea valorii unui domeniu de activitate strategică

Analiza strategică a unui domeniu de activitate ridică următoarele probleme:

- aprecierea ritmului de creștere (în trecut și pe viitor);
- identificarea fazei ciclului de viață în care se găsește domeniul de activitate;
- aprecierea valorii domeniului de activitate.

În aprecierea ritmului de creștere pe baza datelor din trecut se impune o analiză riguroasă a informațiilor cantitative pentru a fi eliminate influențele ce deformează conținutul acestora (modificarea prețurilor, comasarea unor activități etc.).

Creșterea previzională a unui domeniu trebuie evaluată, de asemenea, cu precauție întrucât, de multe ori, datele furnizate de organisme specializate sunt contradictorii. Este important de știut dacă ritmul previzional de creștere va fi egal, inferior sau superior ritmului produsului intern brut.

Referitor la ciclul de viață al produsului sau serviciului trebuie precizat faptul că acesta variază după natura activității, comportă mai multe faze care implică consecințe financiare diferite. Astfel, în faza de demaraj se remarcă următoarele consecințe: inovația are un rol important în realizarea produsului sau serviciului; există o rentabilitate mică; concurența crește în măsura în care activitatea se dezvoltă; se remarcă un risc ridicat de natură comercială și financiară.

În faza a doua - creșterea - prioritatea trece adesea de la inovație la producția propriu-zisă și la distribuție. În general, rentabilitatea se ameliorează, dar este totuși insuficientă pentru a satisface nevoile de investiții și în fonduri de rulment importante.

Datorită faptului că în această fază concurența se intensifică iar criza de trezorerie poate să intervină, multe întreprinderi abandonează domeniul. Cele care se mențin caută să pună bariere la intrarea altora în domeniul de activitate considerat.

În faza de maturitate creșterea încetinește și ca urmare se diminuează nevoile în fonduri de rulment, ceea ce face ca activitatea respectivă să devină atractivă pentru concurență. Pozițiile obținute în domeniul de activitate considerat se stabilizează întrucât creșterea părții de piață a unui producător nu poate să se facă decât în detrimentul rivalilor, aceasta făcând ca domeniul de activitate să fie dificil de abordat și în același timp foarte costisitor. Se remarcă, în această fază a ciclului, o încetinire a ritmului de inovație tehnologică, clienții devin stabili, ceea ce are ca efect, de asemenea, consolidarea pozițiilor în domeniul respectiv. Toate aceste evoluții conduc la ameliorarea rentabilității și la reducerea nivelului de risc.

În ultima fază, cea a declinului, are loc o scădere a cifrei de afaceri, care conduce la abandonarea domeniului de către unele întreprinderi sau la absorția celor slabe de către cele puternice, iar această restructurare întărește poziția marilor întreprinderi. Pentru a putea supraviețui se impune o micșorare a costurilor și o strategie de scădere a prețului, dar în acest context aceasta comportă un mai mare risc.

Pentru a aprecia faza ciclului în care se află un domeniu de activitate (fabricarea unui produs sau realizarea unui serviciu) se pot utiliza criteriile arătate în tabelul 3.4.

CONȚINUTUL ȘI OBIECTIVELE ANALIZEI STRATEGICE A ÎNTREPRINDERII

Sub aspect previzional este deosebit de important de a identifica în ce stadiu de dezvoltare se găsește domeniul de activitate analizat și în interiorul acestuia diferitele produse și servicii. Stabilirea stadiului în care se află un domeniu de activitate permite de a înțelege, în primul rând, situația financiară a întreprinderii, iar în al doilea rând, estimarea evoluției probabile în viitor.

O ultimă problemă legată de analiza strategică a domeniului de activitate este **stabilirea valorii acestuia**.

Valoarea unui domeniu de activitate (sau a unui sector dat) se poate aprecia pe baza următoarelor caracteristici: **atractivitatea și maturitatea domeniului** [71, 100]

Atractivitatea sectorului este folosită pentru aprecierea valorii unui domeniu de activitate în modelele calitative de analiză strategică elaborate de Compania General Electric și de firma McKinsey.

În general, este estimată prin variabile specifice, stabilite ad hoc, fiecare din ele exprimând o caracteristică particulară a domeniului.

Principalii factori care exprimă atractivitatea unui sector sau a unui domeniu sunt următorii: dimensiunea pieței, ritmul de creștere, rentabilitatea, ciclicitatea, rezistența la inflație, gradul de extindere la nivel mondial, sinergia, barierele legislative, existența de resurse în amonte sau în aval.

Tabelul 3.4

Identificarea fazei ciclului unui domeniu de activitate

Criterii	Faze			
	<i>Demaraj</i>	<i>Creștere</i>	<i>Maturitate</i>	<i>Declin</i>
1	2	3	4	5
1.Ritmul de creștere	Mediu	Puternic	Slab și stabil	Nul sau negativ
2.Potențialul de creștere	Important dar riscant	Important	Slab	Slab
3.Numărul concurenților	Important	Important	Slab	Slab
4.Structura concurențială și stabilitatea pozițiilor	Răspuns prompt și reșezarea pozițiilor	Cristalizarea pozițiilor	Lideri stabili	Oligopol
5.Tehnologia	Stare de căutare	Evolutivă	Închegată	Închegată
6.Accesul la meserie	Ușor	Posibil	Foarte dificil	Fără interes
7. Strategii	A inova sau a copia	A investi în părți de piață	A rentabiliza	A valorifica tot ceea ce se poate

Sursa: [134, 162]

Dimensiunea pieței este un factor de atractivitate pentru marile societăți, care preferă să fie cât mai mare, pe când cele mici sunt interesate de a acționa pe piețe de dimensiuni mai reduse.

Ritmul de creștere este un factor fundamental de atractivitate, deoarece asigură o anumită permeabilitate a pozițiilor concurențiale, favorizând dezvoltarea și posibilitatea de a face investiții rentabile pe un anumit DAS.

Rentabilitatea este considerată ca un indicator care exprimă în mod direct atractivitatea unui domeniu.

Ciclicitatea unui sector arată continuitatea desfășurării în timpul anului a activității respective. Domeniile ciclice (de exemplu, activitatea de construcții, articole pentru sportul de iarnă etc.) sunt mai puțin atractive în comparație cu meseriile ce se caracterizează prin regularitate și stabilitate pe tot parcursul anului. Explicația rezidă în dificultatea de finanțare a unui ciclu de exploatare cu discontinuități.

Rezistența la inflație a unui domeniu de activitate este un factor de atractivitate important, deoarece face ca unele industrii să fie competitive sau necompetitive. Capacitatea unui DAS de a rezista la inflație constituie un factor important în luarea deciziei de penetrare a unui sector de activitate. În general, ramurile în care costul cu forța de muncă este ridicat, nu sunt rezistente la inflație, în timp ce sectoarele unde acest cost este mic, predominând automatizarea proceselor de fabricație, suferă mai puțin din cauza inflației. Din aceste motive domeniile de activitate cu un conținut puternic de mână de lucru vor fi mai puțin atractive, deoarece se consideră că au o competitivitate scăzută, fie în raport cu țările cu o rată de inflație mică, fie în raport cu țările ce realizează un cost mai redus al factorilor de producție.

Mondializarea (sau globalizarea) unui domeniu de activitate este considerată un factor de competitivitate și deci de atractivitate pentru cei ce doresc să se stabilească în sectorul respectiv. Acest lucru este valabil în special pentru marile societăți, pe când micile firme consideră caracterul global al unui sector ca un factor defavorabil.

Activitățile ce se desfășoară în cadrul unei firme au conexiuni de ordin funcțional sau material. Sub acest aspect, **sinergia** între activitatea analizată și elementul central al meseriei unei firme constituie un factor important de atractivitate a unui sector. În aceste condiții fiecare DAS va fi analizat și în funcție de contribuția adusă la meseria de bază a societății.

Barierile legislative reprezintă un factor de descurajare în stabilirea într-un sector de activitate. Cadrul legislativ care reglementează activitatea unor sectoare (de exemplu, industria farmaceutică) este complicat, micșorând atractivitatea sectorului respectiv. În același timp, legislația poate determina creșterea atractivității unui sector prin ușurarea voită a posibilităților de penetrare și de stabilire în sectorul vizat.

Constituie, de asemenea, un factor de atractivitate **existența resurselor** în amonte și în aval de sectorul luat în studiu. Acest aspect se explică prin faptul că meseriile firmelor sunt din ce în ce mai interdependente, ceea ce impune necesitatea existenței unor relații de parteneriat între furnizori, producători și clienți.

Valoarea unui domeniu de activitate strategică (DAS) este apreciată prin **gradul de maturitate** în modelul de analiză strategică elaborat de societatea Arthur D. Little, și nu prin nivelul de atractivitate. Se apreciază că interesul față de un sector de activitate pentru o societate este determinat de poziția ocupată de acesta în cadrul

CONȚINUTUL ȘI OBIECTIVELE ANALIZEI STRATEGICE A ÎNȚREPRINDERII

ciclului de viață al unui produs sau al unei industrii, care cuprinde patru faze: demaraj, creștere, maturitate, declin. În această optică se consideră că un sector de activitate este cu atât mai interesant cu cât este mai tânăr, adică se află în fazele de început ale ciclului. Așa spre exemplu, o activitate în faza de demaraj posedă o rată de creștere favorabilă, are o rentabilitate bună și o rezistență la inflație puternică.

Comparativ cu noțiunea de atractivitate, utilizarea noțiunii de maturitate prezintă avantajul că este mai simplă, dar are inconvenientul de a nu realiza o descriere exhaustivă a factorilor care determină valoarea unui domeniu de activitate.

Valoarea globală a unui domeniu de activitate poate fi abordată și sub aspect **cantitativ**. Pentru aceasta se folosește un anumit număr de criterii evaluate prin puncte pe baza unei scări cu valori cuprinse între zero și trei (0 și 3). Cu cât suma punctelor obținute de un domeniu de activitate este mai mare cu atât valoarea (economică și calitativă) domeniului este mai ridicată.

Lista criteriilor și punctelor acordate pentru fiecare sunt prezentate în tabelul 3.5.

Toate criteriile menționate în tabelul 3.5 permit aprecierea potențialului de creștere al unui domeniu de activitate și ameliorarea marjelor (profit, economii de costuri etc.) economice și financiare ale acestuia.

Tabelul 3.5

Grila de evaluare a valorii globale a unui domeniu de activitate

Criterii	Intensitatea valorii					
	0-0,5	1	1,5	2	2,5	2,5-3
1	2	3	4	5	6	7
1. Ritmul de creștere previzibil	<2%		2 la 8%		>8%	
2. Părțile de piață ale liderilor	>60%		30 la 60%		<30%	
3. Stabilitatea tehnologiilor	Inovație permanentă		Ciclu de 5 ani		Ciclu mai mare de 5 ani	
4. Riscul de substituție al produselor	Ridicat		Mediu		Nul	
5. Bariere la intrare	Neglijabile		Medii		Puternice	
6. Nivelul prețurilor	Războiul prețurilor		Elasticitate ridicată		Marjă de manevră puternică	
7. Marja de câștig în productivitate	Slabă		Medie		Puternică	
8. Originea valorii adăugate	Comună		Bazată pe know-how		Rezultă din atuuri specifice	
9. Securitatea aprovizionării	Puternică		Medie		Slabă	
10. Sezonalitatea	Puternică		Medie		Slabă	
11. Baza de dezvoltare a altor meserii	Slabă		Plauzibilă		Evidentă	

Sursa: [134, 163]

III. 4. 6. Noțiunea de poziție concurențială a unei firme pe un DAS sau CS

Prin poziție concurențială a unei firme pe un domeniu de activitate strategică sau pe un centru de strategie se desemnează gradul de stăpânire a factorilor-cheie de succes specifici acestora.

În modelele calitative de analiză strategică, sistemul de alocare a resurselor se bazează pe folosirea matricilor sau portofoliului ca și în cazul modelelor cantitative.

Matricile de alocare a resurselor au ca axe de referință două elemente:

- poziția concurențială deținută de o societate pe un domeniu de activitate strategică sau pe un centru de strategie dat;
- valoarea sectorului sau domeniului pentru societate, apreciată prin atractivitate sau maturitate.

În fig. 3.11 este prezentată o matrice sau un portofoliu de alocare a resurselor ale cărui axe de analiză sunt poziția concurențială și atractivitatea.

În mod convențional fiecare din axe este împărțită în trei părți distincte (poziție slabă, poziție medie și poziție puternică). În acest fel fiecare DAS poate fi poziționat în funcție de gradul de stăpânire de către firmă a factorilor-cheie de succes (poziție concurențială) și de atractivitatea pe care o posedă.

Atractivitatea ↑	Puternică	7	8	9
	Medie	4	5	6
	Slabă	1	2	3
		Slabă	Medie	Puternică →
		Poziția concurențială		

Fig. 3.11. Portofoliul poziție concurențială/attractivitate

Se disting nouă poziții strategice diferite. La cele două extremități ale spectrului se găsește poziția numărul 1, cea mai defavorabilă, și poziția numărul 9, cea mai favorabilă.

Căsuța numărul 1 este o stare cu o poziție concurențială slabă, caracterizată printr-o slabă stăpânire a factorilor-cheie de succes, pe un domeniu cu atractivitate mediocră. Pe această poziție societatea în cauză nu reușește să se impună, rentabilitatea exploatării este negativă și există un consum net de lichidități. Activitatea (produsul sau serviciul) corespunzătoare acestei poziții va trebui lichidată.

CONȚINUTUL ȘI OBIECTIVELE ANALIZEI STRATEGICE A ÎNȚEPRINDERII

Pozițiile numărul 2 și 4 pot fi considerate ca satelite ale poziției 1, deoarece au perspective limitate, fie datorită poziției concurențiale slabe, fie unei slabe atractivități. Ele nu trebuie să fie considerate ca prioritare pentru investiții.

Dacă se analizează rentabilitatea caracteristică fiecărei poziții concurențiale/atractivitate rezultă matricea sau portofoliul din fig. 3. 12.

Comportamentul strategic care trebuie avut față de pozițiile 2 și 4 depinde de rentabilitatea constatată pe acest tip de sectoare, unde în majoritatea cazurilor aceasta este nulă sau negativă.

Atractivitatea	Puternică		Rentabilitate > 0	Rentabilitate > 0 Lichidități
	Medie	Rentabilitate ≤ 0		Rentabilitate > 0
	Slabă	Rentabilitate < 0 Lichidități < 0	Rentabilitate ≤ 0	
		Slabă	Medie	Puternică
		Poziție concurențială		

Fig. 3.12. Portofoliul poziție concurențială/atractivitate.

Sursa [71, 108]

Ca acțiuni se recomandă minimizarea investițiilor pentru a putea extrage de pe aceste poziții întregul volum de lichidități posibile.

Poziția numărul 9 este starea cea mai dorită, deoarece se caracterizează printr-o poziție concurențială puternică, adică o bună stăpânire a factorilor-cheie de succes pe un domeniu de activități strategice atractive. Investițiile și alte resurse ale firmei vor trebui să fie îndreptate cu prioritate spre aceste poziții, deoarece ele sunt foarte rentabile sub aspectul exploatării.

Pozițiile numărul 6 și numărul 8 pot fi considerate ca satelite ale poziției numărul 9. Din punctul de vedere al priorităților de investiții aceste poziții ocupă locul al doilea după poziția 9. Situația strategică a acestor două stări se caracterizează printr-o rentabilitate de exploatare pozitivă, iar poziția numărul 8 trebuie să fie considerată o prioritate de investiții, dacă firma în cauză este în măsură să achiziționeze factorii-cheie de succes specifici domeniului respectiv de activitate strategică, astfel încât să fie posibilă trecerea de la poziția 8 la poziția 9.

Pozițiile intermediare 3, 5 și 7 reprezintă puncte de întrebare și este greu de a defini în avans o atitudine strategică realistă. Numai un studiu detaliat al capacității firmei de a-și mări gradul de stăpânire a factorilor-cheie de succes și asupra evoluției atractivității va putea conduce la alegerea unui comportament strategic adecvat.

Este dificilă aprecierea poziției de ansamblu a unei societăți pe un anumit DAS în raport cu toți factorii-cheie de succes, datorită multitudinii acestor factori și greutăților de evaluare, așa după cum rezultă din fig. 3.13.

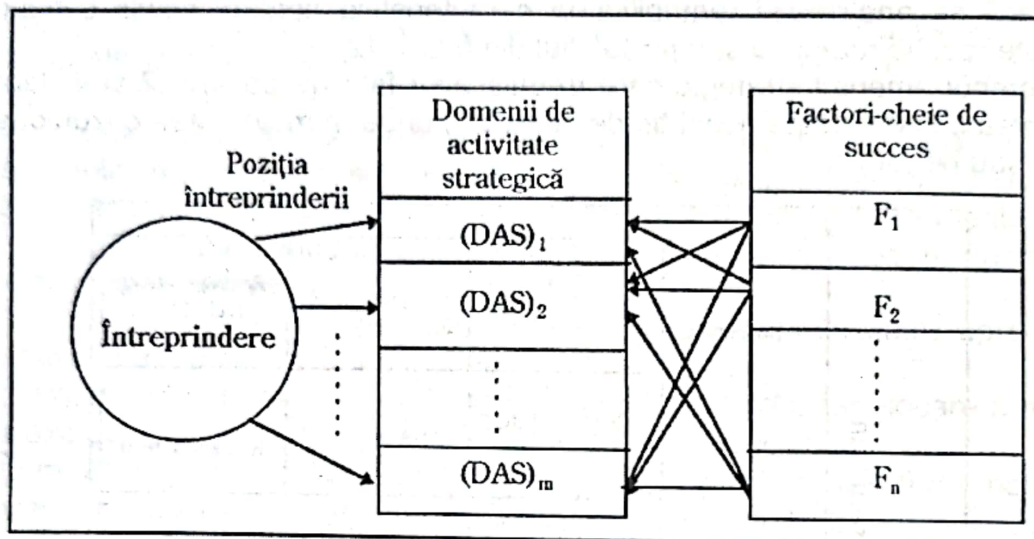


Fig.3.13. Poziția întreprinderii pe un DAS în funcție de factorii -cheie de succes

Poziția individuală a întreprinderii pe un DAS, în raport cu toți factorii-cheie de succes, va determina obținerea unei situații concurențiale globale sau rezultante, care va necesita ierarhizarea factorilor, iar pentru aceasta este nevoie de stabilirea unei scări de evaluare a lor.

Există două posibilități de a determina poziția concurențială a unei întreprinderi: **metoda calitativă și metoda cantitativă.**

Metoda calitativă presupune stabilirea poziției concurențiale a firmei pe un anumit DAS pe baza judecății calitative de sinteză a analistului ce și-a propus să facă acest lucru.

Metoda cantitativă evaluează poziția concurențială a întreprinderii pe un DAS în raport cu factorii-cheie de succes, acordând nivelului de stăpânire a fiecărui factor o notă cuprinsă de la unu la șase. Importanța relativă a factorilor-cheie de succes este apreciată apoi pe baza acordării unor ponderi, obținându-se în final o notă rezultantă care va reflecta poziția concurențială a firmei pe un DAS sau pe un centru de strategie, în raport cu toți factorii-cheie de succes, astfel:

$$N_t = \sum_{i=1}^n N_i \cdot p_i, \text{ cu } \sum_{i=1}^n p_i = 1,$$

în care:

N_t - este punctajul total al întreprinderii ce reflectă poziția concurențială globală a firmei pe un DAS;

N_i - puncte de la 1 la 6, care reflectă gradul de stăpânire a factorului-cheie de succes "i" de către firma considerată;

p_i - importanța relativă (ponderea) a factorului-cheie de succes de ordinul "i".

Poziția concurențială a firmei va fi cu atât mai puternică cu cât punctajul total obținut este mai mare.

III. 4. 7. Spațiul strategic al întreprinderii

Noțiunea de spațiu strategic înglobează două elemente importante: conceptul de **activitate**, înțelesă în sens strategic, și noțiunea de **funcție**.

În viziune strategică, **noțiunea de activitate** are un caracter foarte larg, și presupune inserția a cinci elemente [71, 74] un produs, o tehnologie, o funcție sau o aplicație, un sector sau un grup de utilizatori și o arie geografică.

Segmentarea unei firme în activități are scopul de a regrupa într-o manieră omogenă agregatele concurențiale de bază ale întreprinderii. Criteriul omogenitate este fundamental în această regrupare și ea este judecată în funcție de cele cinci criterii menționate.

O precizare importantă: o activitate nu este în mod necesar o entitate pertinentă pe plan strategic, dar poate sau nu să reprezinte o posibilitate de specializare independentă și rentabilă.

Noțiunea de activitate este diferită de segmentul strategic, care, în general, reprezintă o încrucișare de activități, tehnologii, aplicații, sectoare utilizatoare și arii geografice, identificându-se prin factorii-cheie de succes care îi sunt specifici. De asemenea, segmentul strategic presupune a face aprecieri și asupra procesului de alocare a resurselor.

În comparație cu segmentul strategic, activitatea nu presupune referiri la procesul de alocare a resurselor, iar segmentarea în activități a unei întreprinderi urmărește să stabilească **lista** entităților concurențiale de bază, efectuând o regrupare în categorii omogene a produselor, tehnologiilor, clienților, sectoarelor utilizatoare și a ariilor geografice.

Activitățile identificate în cadrul unei firme, prin operațiunea de segmentare, servesc în două direcții: mai întâi, ele constituie entități de bază ale analizei de marketing și, în al doilea rând, ele servesc pentru definirea specializărilor posibile pe funcții și subfuncții ale întreprinderii.

În legătură cu primul aspect, legătura cu analiza de marketing, trebuie de menționat faptul că segmentarea în activități nu are nici o conotație strategică. Scopul analizei de marketing nu este acela de a defini în avans elementele-cheie de competitivitate, nici strategiile generale aplicabile pe o anumită activitate, ci acela de a regrupa anumite produse sau anumite piețe în ideea că ele necesită aceleași abordări strategice. Analiza de marketing își propune să definească o nomenclatură de produse și de piețe, împreună cu factorii-cheie de succes asociați.

Segmentarea în activități constă într-o clasificare omogenă de produse, clienți, funcții, tehnologii și de arii geografice.

Ca punct de plecare în analiza de marketing, segmentarea în activități presupune culegerea informațiilor cantitative (mărimea pieței, partea de piață etc.) și a celor calitative (poziția pe ciclul de viață, modul de vânzare etc). Aspectul de omogenitate al unei activități presupune identificarea și cuantificarea caracteristicilor specifice din punct de vedere al marketingului aferente acestora.

Referitor la al doilea aspect, în sensul că activitățile servesc la identificarea specializărilor posibile pe funcții, trebuie făcută legătura între o activitate, o funcție și competitivitatea care rezultă pe această bază.

ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNȚREPRINDERII

Sub acest aspect, fiecare activitate identificată, luată separat, contribuie la competitivitatea firmei aferentă unei funcții. Oricare activitate poate fi un factor potențial de eficacitate sau de competitivitate pentru o funcție a întreprinderii, iar stabilirea nivelului optim de specializare pe funcții este una din căile de reușită în demersul strategic.

Criteriile de segmentare referitoare la **produs** și **tehnologie** servesc la identificarea specializărilor funcției de cercetare și dezvoltare și a funcției de producție. Prin specializarea unei funcții a întreprinderii se înțelege profilarea acesteia în exercitarea unei competențe deosebite, care o face să se diferențieze față de concurenții potențiali.

Următoarele trei elemente - punerea în practică, sectorul utilizator și aria geografică - influențează mai mult specializarea funcțiilor de logistică și cea comercială.

A doua componentă majoră a spațiului strategic al întreprinderii este **funcția**.

Funcția, ca element al spațiului strategic, se referă atât la funcțiunile întreprinderii, la derivate ale acestor funcțiuni, precum și la alte operațiuni specifice necesare realizării activităților întreprinderii. În vederea realizării și livrării unui produs sau serviciu o întreprindere îndeplinește un lanț de operații, iar totalitatea funcțiilor ce trebuie să intervină apar în structura costului activității (produs sau serviciu).

Tabelul 3.6

Structura costului pe funcții pentru societățile comerciale producătoare de mașini și utilaje

Funcții	Activități (Produse)				Total întreprin- dere
	Structura costului pe activități				
	P ₁	P ₂	-----	P _n	
Valoarea producției (cifra de afaceri)	100	100		100	100
FUNCȚII DIN AMONTE: Cumpărări Aprovizionări etc.					
Costul cumpărărilor					
FUNCȚII LEGATE DE FABRICAȚIE, DE PRODUSE ȘI DE STRUCTURA ADMINISTRATIVĂ: Piese turnate Piese forjate Piese prelucrate prin așchiere Montaj produs					
Administrație și gestiune					
FUNCȚII DIN AVAL: Comercializare Transportul și logistica Cercetarea și dezvoltarea Marketingul Serviciul după vânzare Structura generală Finanțarea					
Costul de producție					
Profit					

CONȚINUTUL ȘI OBIECTIVELE ANALIZEI STRATEGICE A ÎNTREPRINDERII

În tabelul 3.6 se arată în mod sintetic principalele funcții care intervin în realizarea produselor de către societățile comerciale din industria construcțiilor de mașini și în structura costului de producție.

În acest tabel structura costului de producție este făcută în raport cu cifra de afaceri sau valoarea producției, considerată 100, astfel încât fiecare element de cost poate fi exprimat în procente din cifra de afaceri.

Primele operații care intervin în lanțul de funcții sunt cumpărările și aprovizionările exterioare, putând să influențeze în mod substanțial costul produselor.

Procesul de fabricație este descompus în patru secțiuni - piese turnate, piese forjate, piese prelucrate prin așchiere și montaj - iar în interiorul fiecăreia din aceste categorii este posibil să se identifice elemente specifice de cost.

În aval de funcțiile legate de fabricația produselor se individualizează șapte funcții care trebuie îndeplinite de către firmă: **comercializarea produselor, transportul și logistica distribuției, cercetarea și dezvoltarea, marketingul, serviciul după vânzare, structura generală și finanțarea.**

Fiecare din aceste funcții influențează costul activităților (produselor) atât prin operațiunile pe care trebuie să le execute, cât și prin modul de organizare și funcționare.

Astfel, costul aferent structurii generale se referă la ansamblul firmei și înglobează toate cheltuielile generale.

Totuși, la nivelul unei firme, costurile legate de funcții se grupează în următoarele categorii sintetice :

- cercetarea și dezvoltarea;
- cumpărările și aprovizionările;
- fabricația;
- logistica;
- marketingul și vânzările;
- serviciile (activitățile auxiliare și de servire);
- structura (organizarea și gestiunea);
- administrația (conducerea).

În raport de scopul analizei, aceste funcții pot fi dezvoltate mai analitic. Astfel, spre exemplu, în costul de fabricație, fiecare atelier sau chiar fiecare mașină poate constitui o funcție distinctă.

Având clarificate noțiunile de activitate și de funcție se poate aborda acum noțiunea de **spațiu strategic**.

Spațiul strategic reprezintă îmbinarea între noțiunile de activitate și funcție, exprimând nivelul real de specializare pentru fiecare funcție. În alți termeni, spațiul strategic poate fi definit drept câmpul concurențial la nivelul căruia se definesc și se identifică mecanismele de competitivitate aferente fiecărei funcții elementare ce există în cadrul unei firme [71, 180].

Identificarea unui spațiu strategic se face prin intermediul a trei componente:

- elementele constitutive;
- barierele cantitative;
- barierele calitative.

Elementele constitutive ale unui spațiu strategic sunt activitățile pe care le conține, exprimând domenii de competență omogenă.

Astfel, în domeniul activității de cercetare-dezvoltare, competența omogenă este de natură tehnologică. Spre exemplu, în ramura industriei farmaceutice, elementele constitutive ale unui spațiu strategic de cercetare și dezvoltare se axează pentru cercetarea pură, pe familia terapeutică de medicamente (cardiologie, ulcere etc.), iar în materie de dezvoltare competența este definită la nivel de moleculă, adică prin caracteristici foarte specifice.

În domeniul fabricației elementele constitutive ale unui spațiu strategic se referă la competența unui atelier, a unui grup de ateliere sau chiar a unui sistem industrial omogen de fabricație.

Referitor la funcția de comercializare, elementele constitutive ale unui spațiu strategic sunt definite prin existența unei forțe de vânzare, alături de o clientelă omogenă precis identificată. Această funcție prezintă particularitatea că elementele constitutive ale spațiului strategic sunt legate de noțiunea de întindere geografică, care de multe ori constituie un punct de plecare pentru delimitarea spațiilor strategice ale firmei. Sub acest aspect, spațiile strategice de distribuție se delimitează adesea după întinderea geografică, fiind: **regionale, naționale sau internaționale**.

Caracterul internațional al unui spațiu strategic de distribuție apare atunci când s-a obținut sau se dorește a se obține o poziție concurențială internațională pentru a dobândi o poziție competitivă.

Spațiile strategice de distribuție sunt naționale sau regionale în cazul în care dobândirea unei poziții competitive implică cucerirea unei poziții concurențiale regionale, fără a ceda vreun avantaj unui concurent internațional.

Funcțiile legate de structura întreprinderii și de administrație cuprind în general competențe juridice, financiare, informatice, de organizare și conducere, motiv pentru care noțiunea de spațiu strategic este mai puțin bogată pentru aceste funcții. Datorită acestui fapt sunt rare cazurile când aceste funcții pot constitui surse de creare a unui avantaj concurențial pe plan cantitativ sau chiar calitativ. Spațiile strategice pentru aceste funcții se delimitează în funcție de anumite competențe (iscușințe) calitative: capacitatea de a rezolva probleme juridice de natură omogenă, iscușința în materie de informatică, competența unei conduceri generale omogene pe ansamblul firmei sau la nivelul unor activități diferite ș.a.

A doua caracteristică importantă a unui spațiu strategic este dată de **barierele cantitative**. Acestea exprimă dificultatea pentru un concurent de a obține o competitivitate egală sau superioară comparativ cu societatea în cauză.

Competitivitatea este avută în vedere aici pe linia **rentabilitate-costuri-funcții**. Obținerea unei rentabilități ridicate presupune realizarea unor costuri minime la nivelul fiecărei funcții (comercială, producție, cercetare și dezvoltare etc.).

Măsurarea costurilor aferente fiecărei funcții se poate face în două moduri:

- în procente din cifra de afaceri, determinând un numitor comun pe ansamblul firmei;
- în unități valorice pe unitatea vândută.

Analiza și compararea costurilor pe funcții constituie o etapă obligatorie pentru a înțelege mecanismul de formare a rentabilității și factorii care o condiționează.

Sub aspect cantitativ există trei factori importanți care influențează dinamica costurilor [71, 188]

- efectul de volum și de experiență;

CONȚINUTUL ȘI OBIECTIVELE ANALIZEI STRATEGICE A ÎNTREPRINDERII

- variația costului factorilor;
- variația costurilor datorită unor factori de natură exogenă firmei (cheltuielile de distribuție și cele legate de structură).

Referitor la primul factor - efectul de volum și de experiență - este de menționat faptul că la nivelul fiecărui spațiu strategic există o relație de inversă proporționalitate între costul unei funcții și volumul de activități caracteristice acestei funcții. Reducerea elementelor de cost în raport de volumul de activitate al unei funcții pe un spațiu strategic dat stă la baza aprecierii competitivității întreprinderii și a noțiunii de **economii dimensionale**.

Legea de descreștere a costului unei funcții arată panta curbei economiilor de scară sau a curbei de experiență în funcție de volumul de activitate (producție sau servicii) acumulat.

Este posibil astfel de a stabili o relație între costul unitar sau procentual al unei funcții și volumul său de activitate de următoarea formă:

$$y = -ax + b,$$

unde:

y este costul unitar la nivelul unei funcții (lei pe unitatea de produs, serviciu sau prestație, sau în procente din cifra de afaceri);

x - volumul de activitate specific fiecărei funcții (volumul de producție, volumul de vânzări, volumul de lucrări sau de muncă exprimat în ore - mașină sau în ore-om).

a, b - constante, care pot fi determinate prin metoda celor mai mici pătrate.

Reprezentarea grafică a ecuației de mai sus este redată în figura 3.14.

Pentru funcția de producție baza de exprimare a costului poate fi cantitatea fabricată sau numărul total al orelor de muncă prestate, iar pentru funcția comercială aceasta este volumul de produse vândute ș.a.m.d.

Efectul de volum și de experiență nu are un caracter universal. Sunt situații în care acest efect este nul sau foarte slab.

Analiza și măsurarea competitivității pe fiecare funcție luată izolat are dezavantajul că poate conduce la neluarea în considerare a transferurilor care au loc între funcții. Așa, spre exemplu, costul unei funcții F_1 , deși redus pe parcursul timpului, se poate regăsi în interiorul altei funcții F_2 . În asemenea situații se recomandă tratarea ambelor funcții în ansamblul lor ($F_1 + F_2$), fără a ne limita la fiecare funcție luată separat.

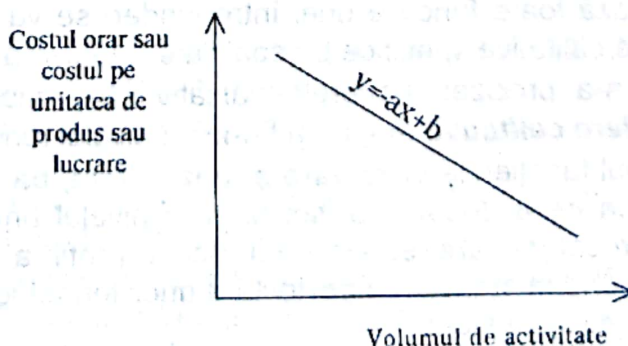


Fig. 3. 14. Curba economiilor dimensionale sau efectul de volum și de experiență la nivelul unei funcții

De asemenea, pentru aceste cazuri, analiza va trebui să determine în ce măsură reducerea costului aferent unei funcții conduce la creșterea unui alt cost aferent altei funcții.

Toate acestea arată necesitatea măsurării efectului de volum și de experiență la nivelul agregatului multifuncțional, atunci când se constată un transfer de cost de la o funcție la alta.

Al doilea factor care influențează dinamica costurilor este intitulat **costul factorilor**. Acesta exprimă variația costurilor factorilor de producție funcție de localizare. Astfel, costul aprovizionărilor cu materii prime și materiale, costul forței de muncă, costul unor servicii etc. pot fi diferite de la o localitate la alta, pe plan regional, național sau internațional. În aceste condiții competitivitatea unei firme la nivelul unei funcții este puternic influențată de capacitatea sa de a se aproviziona de o manieră avantajoasă cu tot ceea ce ea are nevoie pentru realizarea obiectului său de activitate, iar această capacitate va constitui astfel o puternică barieră cantitativă la intrarea în spațiul strategic considerat.

Competitivitatea unei firme pe un spațiu strategic este influențată și de o serie de **factori exogeni** legați de mărimea piețelor deservite, caracterul acestor piețe (protejată, liberă, sprijinită), necesitatea unei organizări administrative ș.a. Intervine în acest caz competiția între fabricanții locali sau naționali și societățile multinaționale sau internaționale.

Se impune în această situație o comparație a structurii costurilor între o societate multinațională și una națională.

A treia componentă majoră a unui spațiu strategic este dată de **barierele calitative**. Aceste bariere țin seama de faptul că, pentru o firmă, competitivitatea are și o dimensiune calitativă ce trebuie să fie analizată în strânsă legătură cu noțiunea de **diferențiere**.

Sub acest aspect fiecare spațiu strategic este delimitat printr-o serie de bariere calitative care exprimă dificultatea pentru un nou concurent de a dezvolta o poziție concurențială forte pe spațiul strategic respectiv. O poziție strategică se consideră bună atunci când ea conține suficiente elemente de apărare, iar barierele calitative reprezintă tocmai liniile de apărare ale unei întreprinderi împotriva unui eventual atac din exterior.

Dacă se analizează toate funcțiile unei întreprinderi se va constata că fiecare dintre ele posedă bariere calitative specifice pe spațiile strategice aferente.

Așa după cum s-a precizat, barierele calitative exprimă în ultimă instanță posibilitățile de **diferențiere calitativă** majoră a firmei la nivelul funcțiilor sale de bază.

Astfel, în domeniul funcției de **cercetare și dezvoltare**, barierele calitative sunt constituite din dificultatea de a dobândi o iscusință la nivelul unui compartiment de studii și cercetare, întrucât fiecare serviciu cu acest profil a căpătat în timp o experiență bogată, constând în stăpânirea perfectă a unor tehnologii, metode și tehnici care nu pot fi achiziționate de pe piață.

În domeniul **fabricației** există, de asemenea, multiple posibilități de diferențiere și deci tot atâtea bariere de natură calitativă. Ca exemplu, se poate cita cazul unor firme constructoare de automobile care pentru a se diferenția mențin o componentă

CONȚINUTUL ȘI OBIECTIVELE ANALIZEI STRATEGICE A ÎNȚREPRINDERII

manuală în vopsirea mașinilor, realizând în acest mod un finisaj suplimentar și deci prin aceasta ele și-au fixat o strategie clară de diferențiere calitativă în raport cu ceilalți producători de automobile.

III. 4. 8. Noțiunea de formulă strategică

În general, prin formulă strategică se înțelege felul în care întreprinderea se pricepe a fi profitabilă, concretizează avantajele sale concurențiale. Cu alte cuvinte, deci, conceptul de formulă strategică permite înțelegerea criteriilor ce stau la baza luării deciziilor.

În tabelul 3.7 sunt redată nouă tipuri de formule strategice sau de forțe motrice de succes, în funcție de laturile fundamentale ale activității economico-financiare a firmei.

Folosirea eficientă a unei formule strategice oferă posibilitatea identificării factorilor strategici necesari a-i mobiliza și utiliza pentru a reuși în activitatea economică a întreprinderii. Este de subliniat faptul că **strategiile-cheie sunt cel mai adesea de natură comercială**, întrucât spațiul la care se referă acestea este piața pentru desfacerea produselor, unde există o aprigă luptă de concurență. Dar strategiile-cheie se pot referi și la tehnologie sau finanțe, precum și la alte laturi fundamentale ale activității întreprinderii. Studiarea și înțelegerea profundă a strategiilor-cheie este o condiție esențială pentru a putea alege cele mai bune strategii.

III. 4. 9. Cadrul strategic al întreprinderii

Întreprinderea își desfășoară activitatea într-un cadru strategic concretizat prin următoarele elemente [101, 266-268]:

- mondializarea economiei reale de bunuri și servicii, în care se remarcă intensificarea concurenței și modificarea câmpurilor concurențiale;
- mondializarea economiei financiare, unde există următoarele manifestări: nevoile întreprinderilor de a fi acoperite împotriva riscurilor de schimb și interdependența piețelor financiare;
- sfidarea tehnologică, marcată de turbulențele tehnologice și importanța crescândă a tehnologiei în strategia întreprinderii;
- cererile sociale, caracterizate printr-o nouă atitudine față de muncă și cereri sociale variate.

Mondializarea economiei reale a început de la crearea în anul 1947 a GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) și se dezvoltă începând din anul 1973. În prezent are loc o intensificare a câmpurilor concurențiale datorită următorilor factori: numeroase activități au ajuns la stadiul de maturitate pe piețele țărilor dezvoltate, țări care nu au înregistrat un spor demografic în vederea asigurării creșterii spectaculoase a cererii; competiția prin costuri cât mai reduse și o calitate cât mai ridicată (totală de preferință); cererea solvabilă a țărilor în curs de dezvoltare a rămas scăzută.

Tabelul 3.7

Formule strategice fundamentale la nivelul firmei

Tipuri de formule strategice	Acțiuni	Strategii
1	2	3
1. Produsele oferite	Cercetarea noilor sectoare geografice Ameliorarea produselor	Extinderea piețelor
2. Nevoile piețelor	Cercetarea noilor nevoi	Produse noi
3. Tehnologia	Determinarea gamei de produse oferite și a piețelor	Aplicarea tehnologiilor Inovația
4. Capacitatea de producție	Fabricarea produselor în serie mare	Extinderea piețelor
5. Metode de vânzare	Determinarea produselor și a piețelor în funcție de metodele de vânzare	Penetrarea piețelor Diversificarea produselor
6. Metode de distribuție	Utilizarea anumitor canale de distribuție	Penetrarea piețelor Diversificarea produselor Logistica
7. Resursele naturale	Dezvoltarea produselor și a piețelor utilizând resursele naturale Realizarea controlului resurselor	Dezvoltarea cuplului produse - piețe
8. Mărimea întreprinderii / creșterea ei	Cercetarea mai multor produse-piețe	Creștere externă
9. Randament/Beneficiu	Alocarea de resurse financiare Restructurarea	Selecția portofoliului de activități

Sursa: [101, 263]

Un alt aspect este legat de modificarea câmpurilor concurențiale. Astăzi întreprinderile sunt nevoite să înfrunte concurenți de naționalități diferite, posedând caracteristici foarte variate, capabile să influențeze nivelul costurilor în funcție de localizări, diferențe de inflație și de variații ale parităților monetare. Din aceste motive toate industriile sunt preocupate de căutarea unor noi piețe în afara granițelor naționale.

Mondializarea economiei financiare este un alt element al cadrului strategic al întreprinderii la ora actuală. Creșterea schimburilor comerciale mondiale a antrenat o creștere a fluxurilor financiare. Întrucât din anul 1971 s-a trecut la practicarea cursurilor monetare flotante, întreprinderile sunt supuse unui risc de schimb atunci când efectuează operațiuni de import sau de export evaluate în devize străine. S-a impus, din aceste motive, **administrarea riscului de schimb valutar**, care constă în cunoașterea în orice moment a balanței în devize și acoperirea soldului acestor balanțe, recurgându-se la diferite instrumente, în general clasice. Pe de altă parte, operațiunile financiare au loc în cadrul unei puternice interdependențe a piețelor financiare. Pe parcursul a circa 20 ani (1960-1980) creșterea întreprinderilor și în general creșterea economică s-a bazat pe resurse financiare de împrumut acordate cu mici rate ale dobânzii reale. Piețele financiare aveau un rol limitat, iar băncile acordau

CONȚINUTUL ȘI OBIECTIVELE ANALIZEI STRATEGICE A ÎNTREPRINDERII

largo facilități de împrumut. Începând cu anul 1980 piețele financiare au devenit foarte importante pentru întreprinderi, datorită faptului că situația s-a inversat față de cele două decenii precedente. Încetinirea activității economice și fenomenele financiare contradictorii au determinat o creștere a costului datoriei și o reducere a capacității de rambursare. Această situație a condus la restrângerea acordării creditelor interne și internaționale. În aceste condiții întreprinderile au redescoperit piețele financiare avantajoase pentru a-și finanța dezvoltarea lor la un cost mai puțin ridicat și a-și asigura în felul acesta independența de acțiune. De asemenea, pentru desfășurarea unor activități la nivel mondial, întreprinderile crează filiale în țările de implantare și caută posibilități de finanțare în aceste țări. Interdependența piețelor financiare se caracterizează și prin faptul că o scădere brutală a cursurilor acțiunilor pe o piață poate antrena reacții similare pe toate celelalte piețe bursiere.

Un alt element deosebit de important al cadrului strategic general al întreprinderii este **impactul tehnologic**. În prezent tehnologiile ocupă un loc din ce în ce mai important în întreprindere și la nivelul mediului său. Două aspecte sunt de remarcat în legătură cu sfidarea tehnologică: turbulențele tehnologice și locul tot mai important ocupat de tehnologie în strategia întreprinderii. A apărut un fenomen larg întâlnit în sensul că tehnologiile au un caracter combinatoriu datorită îmbinării numeroaselor tehnologii de informare cu tehnologiile de producție, acest fenomen având drept consecință necesitatea adaptării și modernizării meseriei întreprinderii. Pe de altă parte, mondializarea economiei are consecințe directe și asupra tehnologiilor întrucât țările recent industrializate dispun de tehnologii echivalente cu cele ale țărilor dezvoltate. Din aceste motive, pentru a rămâne competitive, întreprinderile din noile țări industrializate sunt constrânse să desfășoare o puternică activitate de inovare. Datorită evoluțiilor rapide ale perfecționărilor tehnologice a apărut o necesitate imperativă: creșterea importanței tehnologiei în demersul strategic la nivelul întreprinderii. Astăzi tehnologiile de vârf au pătruns în numeroase ramuri economice (siderurgie, construcții de mașini, textile, bănci etc.) și ele afectează toate funcțiile întreprinderii (cercetare-dezvoltare, producție, comercială, personal, financiar-contabilă), impunând o analiză atentă a evoluției acestora din partea gestiunii.

Altă componentă a cadrului strategic actual al întreprinderii este dată de cerințele sociale, fiind de subliniat și aici două aspecte: conturarea unei noi atitudini față de muncă și creșterea pretențiilor cu privire la calitatea produselor din partea consumatorilor. În prezent consumatorii sunt mult mai informați și mai instruiți față de deceniile trecute și manifestă o exigență ridicată față de calitatea produselor scoase pe piețe de către întreprinderi. De asemenea, în elaborarea strategiei întreprinderii trebuie să se țină seama de dorințele și obiectivele mișcărilor ecologice care sunt tot mai preocupate de poluarea de diferite feluri creată de activitățile industriale.



Capitolul IV

EVOLUȚIA ANALIZEI STRATEGICE ȘI ETAPELE DEMERSULUI STRATEGIC

IV.1. O abordare sintetică: patru faze de evoluție a gândirii strategice

Analiza strategică își are bazele în anul 1911, dată când a fost creat primul curs de "Business Policy" la Harvard Business School din S.U.A. [83, 11]. În decursul acestei lungi perioade analiza strategică s-a impus ca o metodă de gestiune absolut necesară pentru asigurarea competitivității întreprinderii, înlocuind comportamentul bazat pe intuiție și bun simț cu un altul care se sprijină pe principii științifice și raționale de administrare a întreprinderilor.

După specialiștii francezi Patrik Joffre și Gérard Koenig [89, 12-18] evoluția gândirii strategice a trecut prin patru etape:

- școala de la Harvard;
- perioada planificării strategice;
- era gestiunii strategice;
- dizgrația recentă a modelelor.

a) Școala de la Harvard. Toți specialiștii în analiză strategică recunosc în Harvard Business School drept punctul de plecare conceptual al demersului strategic modern. Se recunoaște că tratatul de politică generală al lui Learned, Christensen, Andrew și Guth (1965) reprezintă o remarcabilă sinteză a analizei strategice clasice. Principiul de bază al acestei lucrări constă în racordarea adecvată a **forțelor** și **slăbiciunilor** întreprinderii la **oportunitățile** și **amenințările** mediului. Această confruntare a întreprinderii cu mediul său se analizează luând în considerare sistemul de valori al conducătorilor însărcinați a fixa marile obiective ale firmei.

Etapele logice de derulare a analizei strategice sunt prezentate în modelul LCAG, al cărui denumire corespunde cu inițialele numelor autorilor săi (Learned, Christensen, Andrew și Guth), redat în fig. 4.1.

b) Planificarea strategică. Planificarea strategică a fost definită ca un proces, alcătuit dintr-un ansamblu de proceduri, metode și instrumente, mai mult sau mai puțin formalizate, în funcție de fazele pe care le parcurge, cu ajutorul cărora întreprinderea studiază, formulează și concretizează strategia ce urmează să o adopte.

EVOLUȚIA ANALIZEI STRATEGICE ȘI ETAPELE DEMERSULUI STRATEGIC

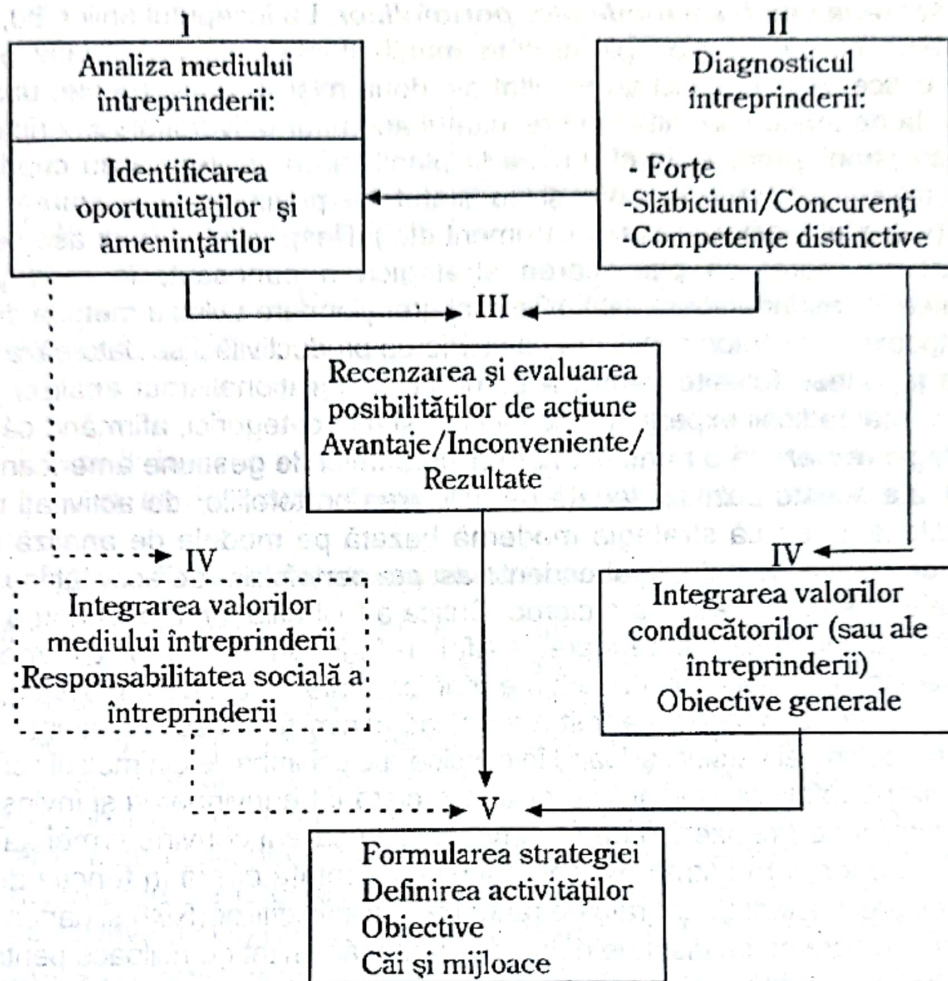


Fig. 4.1. Modelul strategic Harvard sau LCAG. Sursa: [83, 17]

Perioada planificării strategice a fost denumită "etapa portofoliului și a rânduielii" fiind marcată de dezvoltarea matriciilor de analiză strategică, a căror calitate pedagogică incontestabilă explică primirea favorabilă ce le-a fost rezervată din partea marilor firme americane, urmată de cele europene, apoi de cele japoneze. Matriciile de analiză strategică răspundeau în special unor nevoi ale firmelor multiproduct legate de alocarea optimă a resurselor între diferitele activități (produse).

c) Gestiunea strategică. Trecerea la această etapă a avut loc la începutul anilor '70 și a însemnat o schimbare în modul de raționare în procesul strategic. Este vorba de o ameliorare a luării în considerare a diferitelor componente ale mediului și ale fenomenelor legate de organizarea internă a firmei. De asemenea, această etapă reflectă necesitatea de a articula mai precis formularea strategiei și punerea sa în operă; ea înseamnă o lărgire a câmpului strategic prin integrarea unor noi preocupări: tehnologia, resursele umane, resursele materiale etc.

d) Dizgrația sau criza modelelor portofoliilor. La începutul anilor '80, în S.U.A., se dezvoltă un curent radical, pluralist în manifestările sale dar relativ omogen în bazele sale critice. Aceste critici au rezultat din două mișcări convergente: una inspirată din cele mai bune afaceri, iar alta fiind rezultatul anumitor universitari americani.

Scepticismul și deziluzia cu privire la planificarea strategică au cuprins statele majore ale unor mari firme celebre și cu statut de pionierat în utilizarea modelelor portofoliilor (General Electric, Texax Instrument etc.). Responsabilii unor asemenea firme au constatat cu regret că planificarea strategică a cunoscut, în mod paradoxal, vulnerabilitatea întreprinderilor la asalturile concurenților care utilizau metode de gestiune mai puțin ortodoxe. Unii autori consideră că scăderea productivității se datorează metodelor de gestiune japoneze folosite pentru a combate hiperrationalismul analizei strategice moderne. Cei mai radicali experți americani sunt și mai categorici, afirmând că fetișismul pentru strategie reprezintă o particularitate a sistemului de gestiune american.

Cu toate aceste deziluzii legate de utilizarea portofoliilor de activități nu trebuie să se acrediteze ideea că strategia modernă bazată pe modele de analiză strategică este în faza de declin. Cercetările abundente asupra portofoliilor de activități nu se exclud unele cu altele, ci se completează reciproc. Critica a fost utilă: un model nou a beneficiat de critica făcută modelelor anterioare. Astfel, referindu-ne la unul din modelele de analiză strategică cele mai difuzate, anume matricea rată de creștere/parte de piață a lui Boston Consulting Group, acesta a fost reformulat, minimizând riscurile de interpretare ce erau caracteristice primei versiuni și luând în considerare schimbările din mediul concurențial.

Metoda portofoliilor viza inițial o distincție clară între învingători și învinși, pe când modificările introduse precizează doar competițiile la care îi convine firmei să participe. După indicațiile unor autori strategia cel mai bine adoptată diferă în funcție de cazuri și depinde de relațiile existente între rata de randament a investițiilor (RRI) și partea de piață.

În cazul în care nu se dispune decât de un număr limitat de mijloace pentru a obține un avantaj concurențial semnificativ și când importanța avantajului este sensibilă, strategiile de dominație prin costuri își păstrează întreaga lor utilitate, iar partea de piață deținută și rentabilitatea sunt strâns legate.

IV. 2. O abordare analitică: nouă faze de evoluție a analizei strategice

Începând din anii '50 metodele analizei strategice au evoluat în mod progresiv, putându-se delimita mai multe faze.

Specialistul francez Francis J. Gouillart, laureat al Marelui Premiu AFPLANE 1989 (Asociația franceză a planificatorilor și strategilor de întreprindere) pentru cea mai bună carte de strategie a întreprinderii, așa după cum rezultă din fig. 4. 2, apreciază că evoluția gândirii strategice poate fi divizată în nouă faze [4, 14-18]

EVOLUȚIA ANALIZEI STRATEGICE ȘI ETAPELE DEMERSULUI STRATEGIC

		Faza 1: Analiza forțelor și slăbiciunilor
	1960	
Faza 2: Analiza portofoliului		
	1970	Faza 3: Influența japoneză; rolul calității, al producției și al tehnologiei
Faza 4: Metodologia valorii pentru acționar		
	1980	Faza 5: Modelul lui Michael Porter
Faza 6: Prețul excelenței		
Tendințe recente	1990	Faza 7: Time-Based-Competition
	Faza 8: Intenția strategică și polii de competență	Faza 9: Procesul de schimbare strategică

Fig. 4.2. Fazele de evoluție a analizei strategice. Sursa: [83, 14]

1) **Modelul Harvard (faza 1).** Ca și în prezentarea anterioară a evoluției analizei strategice, și în această etapizare, marea majoritate a specialiștilor sunt de acord în a recunoaște că analiza strategică s-a născut la mijlocul anilor '50, în perioada de după război și într-o măsură preponderentă în S.U.A. Foarte frecvent numele lui Harvard Business School este asociat cu dezvoltarea gândirii strategice, iar analiza strategică este racordată la noțiunile de **forțe** și **slăbiciuni** la nivelul firmei. Metodologia strategică era foarte simplă, constând în a evalua avantajele și deficiențele (inconveniențele) aferente diferitelor poziții strategice. Această metodologie are multe avantaje și ea se învață și în prezent în multe universități din lume cu mult succes.

2) **Analiza portofoliului de activități (faza 2).** Această fază a apărut la începutul anilor '60 și cuprinde două componente: analiza cantitativă pură și elaborarea unui model; existența unui grup de analiză calitativă.

Sub aspectul analizei calitative se remarcă modelele tip atractivitate și competitivitate dezvoltate de către Compania General Electric și firma McKinsey din S.U.A.

La mijlocul anilor '60 au fost elaborate modelele BCG plecând de la curba de experiență, precum și celebrele matrici creștere/parte de piață. Se afirmă de către mulți specialiști că aceste elaborări constituie a doua mare fază a analizei strategice și ea reprezintă o ruptură foarte clară față de abordarea calitativă a primei faze, întrucât are un conținut mult mai analitic datorită utilizării diferitelor tipuri de modele.

3) **Influența japoneză (faza 3).** Aproximativ la începutul anilor '70 în analiza strategică se face simțită influența japoneză, care se manifestă pe planul calității, în domeniul producției și al tehnologiei, în universul strategiilor funcționale. Se pătrunde mult mai adânc în universul operațiilor, în domeniul concret al tehnologiei și în fundamentele întreprinderii. Strategiile se fac mult mai funcționale. Este perioada apariției filosofiei "Just in Time" (Exact la timp).

4) Teoria valorii (faza 4). Apare la începutul anilor '80 și se caracterizează prin apariția așa-ziselor metodologii de valoare pentru acționari. Este vorba de introducerea unor metodologii financiare în strategia întreprinderii, apariția profesorilor de finanțe pe marea scenă strategică, care aduc un nou concept: **determinarea strategică a cursului unei acțiuni**. Conceptul financiar de curs al unei acțiuni devine un fel de armă strategică foarte puternică, determinând președinții companiilor să se informeze și să se documenteze cu privire la diferitele metodologii cu caracter financiar.

Un alt element caracteristic al acestei perioade de început al anilor '80 este apariția "reader-ilor" americani, cu aceeași versiune europeană, ce au produs unele restructurări.

5) Modelele lui Michaël Porter (faza 5). Michaël Porter, profesor la Harvard Business School, arată în cărțile sale că strategia întreprinderii trebuie să-i permită acesteia să-și asigure un avantaj concurențial durabil în fiecare din sectoarele de activitate în care activează.

Modelele lui M. E. Porter sunt în principal în număr de două: **modelul "strategiilor generice"** și **modelul curbei în U** de poziționare a acestor strategii în funcție de partea de piață deținută și de indicatorul ROI (return on investment), sau compensația asupra investiției.

Aceste modele sunt tratate mai pe larg în capitolul VII, subcapitolul VII.11, unde se analizează mai în detaliu contribuția lui M. E. Porter la dezvoltarea analizei strategice.

În concepția lui M. E. Porter, totalitatea opțiunilor strategice disponibile ale unei firme, indiferent de ramura de activitate considerată, se pot rezuma la trei tipuri:

- strategia de cost;
- strategia de diferențiere;
- strategia de focalizare.

Adoptarea uneia din aceste strategii generice trebuie să se facă în funcție de caracteristicile concrete ale industriei în cauză.

Precizăm faptul că modelele lui M.E. Porter sunt considerate în întregime valabile și prezintă o atracție deosebită pentru totalitatea practicienilor din întreprinderi și pentru toți aceia care sunt preocupați de lămurirea conceptelor utilizate în analiza strategică.

6) Excelența (faza 6). Această noțiune exprimă o concepție cu caracter strategic prin intermediul căreia se definesc întreprinderile cele mai bune, la nivelul cel mai înalt de performanță, precum și căile care pot conduce la excelență. Acestea sunt întreprinderile inovative care au reușite excepționale în producția de noutăți pe plan comercial, fiind, în același timp, capabile de a reacționa la cele mai mici schimbări în mediul ambiant.

Pentru ca o întreprindere să fie încadrată în categoria **excelenței** sau să fie calificată **de excepție**, trebuie să se situeze deasupra mediei sectorului său cel puțin la patru indicatori din șase luați în considerare pe o perioadă îndelungată de timp (20 de ani după unii autori) [135, 18-22], și anume:

- creșterea cumulată a activelor (rata anuală medie calculată prin metoda celor mai mici pătrate);
- creșterea anuală medie a fondurilor proprii, calculată după metoda celor mai mici pătrate;

EVOLUȚIA ANALIZEI STRATEGICE ȘI ETAPELE DEMERSULUI STRATEGIC

- indicele valorii bursiere pe valoarea contabilă la 31 decembrie, indice ce este o aproximație curentă a ceea ce unii economiști numesc "crearea de bogăție";
- randamentul mediu al capitalurilor permanente;
- randamentul mediu al fondurilor proprii;
- marja netă medie pe cifra de afaceri.

Fazele următoare (7,8 și 9) sunt considerate de către autorul menționat drept mari tendințe recente.

7) Time-Based-Competition (faza 7). Acest termen de origine americană ar putea fi tradus prin **competiția bazată pe timp**, ce exprimă faptul că timpul înseamnă bani.

Conceptul conține două mari caracteristici:

- prima se referă la ciclul de dezvoltare a unui produs și presupune a crea un avantaj concurențial dezvoltând produsele **mai rapid** decât concurenții existenți;
- a doua caracteristică se referă la capacitatea de a crea un ciclu de comandă/producție/livrare care să fie cel mai scurt în raport cu concurenții existenți și în special pe linia funcției producție/livrare.

Acest concept promovează timpul la nivelul unui atu strategic la fel cum sunt considerate costul, calitatea, sau serviciul.

8) Intenția strategică și polii de competență (faza 8). Se remarcă o revenire la o viziune mai calitativă asupra noțiunii de strategie, mai puțin analitică la prima abordare și care face ca cei implicați în procesul strategic să reflecte mult mai mult asupra scopului final.

Cât privește **polii de competență**, stabilirea acestora are la bază o metodologie de împărțire a costurilor și a competențelor, permițând astfel constituirea unei rețele organice ce va pune în acțiune analiza strategică.

9) Schimbarea strategică (faza 9). Este, după părerea autorului menționat, o nouă orientare sau o nouă metodologie potrivit căreia procesul de schimbare strategică este mult mai important decât scopul ultim, adică strategia însăși. Se arată că această metodologie se dezvoltă în prezent foarte rapid și conduce la o restructurare completă, atât în ceea ce privește piața, activitatea de consulting și de învățământ în strategie, cât și practica strategică la nivelul firmelor.

IV. 3. Etapele demersului strategic

Analiza strategică nu reprezintă un scop în sine, ci ea trebuie să conducă la alegerea unei strategii pertinente, urmând ca prin acțiunea strategică să se realizeze obiectivele stabilite.

Acțiunea de elaborare a unei strategii este un proces rațional, care poate fi divizat în cinci etape [4, 22-24] așa după cum rezultă din fig. 4. 3.

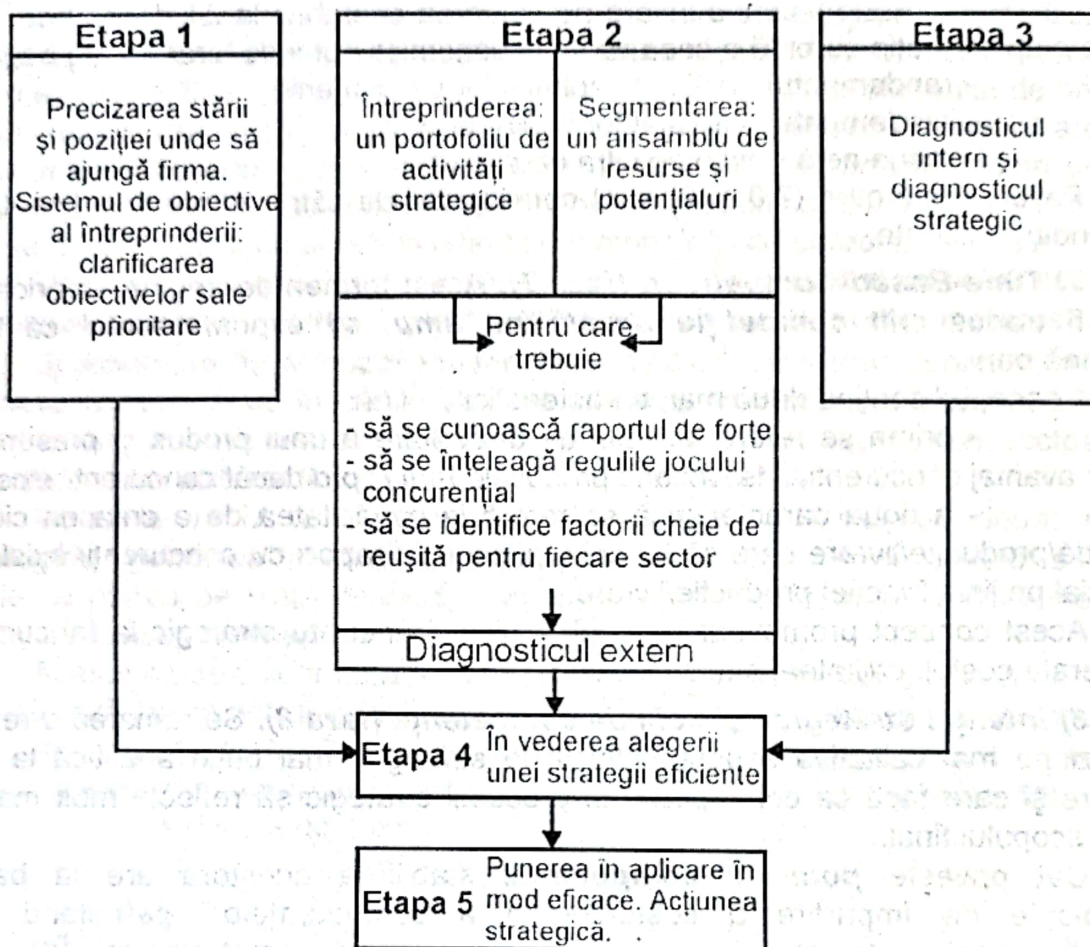


Fig. 4.3. Schema generală a demersului strategic. Sursa: [4, 21]

Prima etapă: Stabilirea sistemului de obiective al întreprinderii sau a bazelor demersului strategic.

Clarificarea sistemului de obiective al întreprinderii este o problemă foarte importantă, întrucât acesta este punctul de plecare în elaborarea strategiilor și mai departe pentru declanșarea acțiunii strategice.

Firma este în interacțiune permanentă cu mediul în care ea evoluează și ca urmare, în fixarea obiectivelor, ea trebuie să țină seama de oportunitățile și amenințările ce vin din partea acestuia. Realizarea unei supravegheri continue a mediului, prin reperarea factorilor externi, ce pot afecta alegerile strategice ale întreprinderii, este o cale eficientă pentru stabilirea unor obiective în conformitate cu semnalele transmise de mediu.

Etapa a doua: Definirea portofoliului de activități al întreprinderii și segmentarea în domenii de activități strategice (DAS) a preocupărilor acesteia, precum și cunoașterea, înțelegerea și anticiparea manifestărilor mediului firmei prin intermediul domeniului de activitate strategică în scopul stabilirii unui diagnostic extern.

EVOLUȚIA ANALIZEI STRATEGICE ȘI ETAPELE DEMERSULUI STRATEGIC

Pentru a asigura dezvoltarea și prosperitatea firmei sistemul de gestiune al acesteia are sarcina să analizeze portofoliul de activități actual spre a vedea dacă acesta permite realizarea obiectivelor stabilite pentru viitor, la un anumit orizont de timp. De aici vor rezulta două acțiuni posibile: îmbunătățirea și dezvoltarea portofoliului actual prin adăugarea unuia sau mai multor domenii de activități noi, sau suprimarea unor domenii actuale de activități.

Stabilirea situației întreprinderii în viitor trebuie să se sprijine pe un diagnostic strategic riguros fundamentat, care să clarifice poziția firmei în mediul său. Va fi necesar să se precizeze în mod obiectiv starea punctelor forte și a vulnerabilităților firmei și să se confrunte resursele disponibile în prezent cu oportunitățile și amenințările viitoare ale mediului în care acționează întreprinderea.

Etapă a treia: Stabilirea diagnosticului strategic al întreprinderii, scoțând în evidență punctele forte sau atuurile și punctele slabe sau vulnerabilitățile, în corelație strânsă cu evoluția mediului firmei.

După efectuarea diagnosticului strategic, sistemul de management al firmei va trebui să aleagă o strategie globală pentru întreprindere, care, în funcție de obiectivele urmărite, să permită optimizarea portofoliului domeniilor de activitate avute în vedere. În acest scop se va impune stabilirea tipului de strategie, adecvat fiecărui domeniu de activitate din portofoliul domeniilor de activități.

Etapă a patra: Alegerea celei mai adecvate strategii din ansamblul strategiilor examinate.

Strategia aleasă trebuie să devină axa de direcționare a tuturor deciziilor de gestiune referitoare la optimizarea alegerilor privind alocarea și utilizarea resurselor. Toate aceste decizii este necesar să se articuleze la strategia globală aleasă și să fie coerente din punct de vedere spațial și temporal.

O condiție de reușită pentru realizarea strategiilor aferente diferitelor domenii de activitate este înțelegerea acestora de către cei ce sunt însărcinați să le pună în operă, precum și de către colaboratorii întreprinderii, în sensul că aceste alegeri sunt strategii ce vor aduce câștiguri importante în viitor pentru firmă.

Etapă a cincea: Acțiunea strategică.

Trecerea de la proiectarea strategică la acțiune este o etapă foarte importantă întrucât ea justifică și concretizează etapele precedente. Pe de altă parte, reflexia strategică este un proces continuu și iterativ, ce nu se poate îmbogăți fără a se trece la acțiune, din care vor rezulta noi probleme și soluții de rezolvare.



Capitolul V

ANALIZA INTERNĂ SAU ANALIZA DIAGNOSTIC A ÎNTEPRINDERII

V. 1. Conținutul și obiectivele analizei interne

Se impune a preciza faptul că diagnosticul întreprinderii trebuie să fie făcut în mod regulat la 3-4 ani sau chiar mai puțin, întrucât el permite conducerii să obțină toate elementele necesare pentru stabilirea stării în care se află firma. Întreprinderea se înființează, apoi se dezvoltă, atinge maturitatea și pe parcursul ciclului său de viață poate avea turbulențe de creștere, care se manifestă sub forma unor crize, ducând uneori chiar la dispariția ei, dacă nu se intervine pentru eliminarea cauzelor generatoare de criză.

În capitolul III, figurile 3.3, 3.4 și 3.5, sunt prezentate laturile esențiale ale analizei interne a întreprinderii, ca parte componentă a diagnosticului global (fig. 3.3). Scopul acestei analize este acela de a stabili punctele forte și punctele slabe ale întreprinderii legate de: mijloacele financiare și materiale, resursele umane, evaluarea meseriei, strategiile și politicile folosite, organizarea activităților, metodele de gestiune, sistemul de control, stilurile de management etc.

Dacă avem în vedere cele prezentate în fig. 3.3 și 3.4 (cap. III, subcap. 3.2), atunci rezultă că analiza internă va trebui să cuprindă cel puțin două laturi:

- analiza economică și financiară (diagnosticul economic și financiar);
- diagnosticurile funcționale.

Metodele și tehnicile analizei economice și financiare sunt numeroase și foarte complexe. De asemenea, și în domeniul analizei pe funcțiuni ale întreprinderii se pot utiliza diferite procedee, mai simple sau mai analitice.

În funcție de obiectivele analizei strategice se va stabili problematica analizei economice și financiare, precum și a diagnosticurilor funcționale, limitându-ne la un nivel de sinteză sau vom merge în adâncime în mod analitic pe domenii și laturi ale activității firmei.

V. 2. Simptomele crizei întreprinderii

Starea de criză a unei întreprinderi este o situație critică neprevăzută care împiedică realizarea obiectivelor majore stabilite: cifra de afaceri, rentabilitatea, beneficiul, securitatea locurilor de muncă ș.a. Criza este ultimul stadiu al unei lungi maladii.

Cauzele unei situații de criză pot fi găsite atât în exteriorul întreprinderii (aparitia unor noi concurenți, cursuri valutare incerte, recesiune etc.), cât și în interiorul acesteia (lipsa de flexibilitate, sclerozarea structurilor și a concepțiilor, erori de gestiune și management ș.a.).

În general, punctele slabe ale întreprinderii într-o situație de criză sunt următoarele:

- un control deficitar al costurilor;
- absența unor obiective precise;
- erori de management, gestiune și organizare.

Pentru ca o situație dificilă să nu se transforme în criză este necesar să se descopere la timp punctele nevralgice ale întreprinderii.

Dacă se constată existența unor semnale care anunță manifestarea unor dificultăți economice, simptomele de criză încep să devină alarmante și este timp pentru a stăpâni situația înainte ca o criză să se manifeste.

Ca urmare, se vor impune următoarele:

- fixarea priorităților și a unei ordini de urgență;
- conceperea ameliorărilor necesare;
- planificarea aplicării lor;
- vegherea punerii lor rapide în aplicare;
- urmărirea sistematică a evoluției situației.

În tabelul 5.1 sunt prezentate principalele simptome ale unei situații de criză la nivelul întreprinderii. În acest tabel, în căsuțele care apar în fața fiecărui simptom analistul de gestiune va consemna cu semnul (+) existența acestuia. Astfel, după unii specialiști, dacă în tabelul 5.1 apare mai mult de un semn plus pe plan extern și trei pe plan intern simptomele încep să devină alarmante și se impune o tratare serioasă a situației înainte ca o criză să se dezvolte.

Simptomele prezentate nu epuizează lista tuturor posibilităților existente. Din aceste motive, fiecare întreprindere trebuie să-și creeze lista sa proprie de diagnostic, adaptată la problemele sale specifice și la individualitatea sa. După aceasta se impune ca firma să răspundă cinstit, ordonând importanța și influența diverșilor factori, astfel încât să rezulte acei factori care pot avea efectul cel mai nefast pe termen scurt și mediu asupra ei.

Tabelul 5.1

Simptomele unei situații de criză a întreprinderii

În exteriorul întreprinderii (pe plan extern)	a) Economie
	☐ Apariția șomajului și a inflației ☐ Cursuri valutare fluctuante ☐ Schimbări de structură a comerțului internațional (piețelor) ☐ Costuri crescătoare de energie ☐ Pericolul măsurilor protecționiste
	b) Tehnologie
	☐ Noi invenții în domeniul în care activează întreprinderea analizată ☐ Reînnoirea tehnologiilor ☐ Noi materiale utilizate de concurenți ☐ Noi tehnologii informatice utilizate de concurență
	c) Piețe
	☐ Partea de piață în scădere sau necunoscută ☐ Eforturi mai susținute ale concurenței în anumite domenii ☐ Dispariția unor concurenți/coleși ☐ Presiune asupra prețurilor ☐ Saturația clienților/ezitare în a mai face comenzi ☐ Stare preocupantă a pieței ☐ Ignorarea unor nevoi/clienți ☐ Scăderea imaginii de marcă ☐ Dispariția unor firme din ramură



Tabelul 5.1 (continuare)

Mijloace de informare	Studii de piață, sondaje, analiza noutăților economice, informații ale băncilor, expertize economice, asociații profesionale, participarea la târguri și expoziții, reuniuni de experți etc
În interiorul întreprinderii (pe plan intern)	a) Piețe ☐ Presiune asupra prețurilor ☐ Saturarea clienților ☐ Ezitarea în a face noi comenzi ☐ Asortiment inadapdat (prea sărac sau prea bogat) ☐ Articole la sfârșitul curbei de viață ☐ Forța de vânzare sclerozată ☐ Termene de livrare care nu se respectă ☐ Comenzile sunt din ce în ce mai dificil de obținut ☐ Rata de anulare a comenzilor în creștere ☐ Numărul clienților se diminuează ☐ Moralul vânzătorilor scade ☐ Scădere a vânzărilor la unele tipuri de produse nu este compensată cu creșterea la alte sortimente ☐ Întreprinderea devine tot mai dependentă de câțiva clienți ☐ Întreprinderea este constrânsă să accepte reduceri de preț pentru a rămâne pe anumite piețe ☐ Întreprinderea nu poate să crească prețurile sale

Tabelul 5.1 (continuare)

În interiorul întreprinderii (pe plan intern)	☐ Piața întreprinderii are rele perspective ☐ Întreprinderii i-au fost luate mai multe piețe de către concurenți b) Finanțe ☐ Lipsa de lichidități ☐ Îndatorare crescândă ☐ Rentabilitate stagnantă ☐ Consumarea (dizolvarea) rezervelor latente ☐ Pierderi pe seama debitorilor ☐ Autofinanțare deficitară ☐ Cifra de afaceri scade continuu ☐ Cifra de afaceri stagnează ☐ Cash-flow-ul firmei coboară sub normele întreprinderilor din ramură ☐ Beneficiul (profitul) firmei este din ce în ce mai mult consumat de cheltuielile financiare ☐ Activele de valoare îndoielnică cresc în bilanț ☐ Cheltuielile comerciale depășesc o mărime rezonabilă ☐ Cheltuielile generale și de structură au determinat pierderea unor contracte ☐ Banca cere firmei cedarea facturilor c) Producție ☐ Produsele firmei sunt din ce în ce mai scumpe în raport cu cele ale concurenților
---	--

Tabelul 5.1 (continuare)

În interiorul întreprinderii (pe plan intern)	☐ Produsele firmei sunt din ce în ce mai tradiționale față de cele ale concurenților ☐ Întreprinderea lucrează la subcapacitate: 40%, 50%, 60% etc. ☐ Costuri de producție ridicate ☐ Costurile de producție nu urmează pe cele ale concurenților români și străini, care fabrică produse comparabile ☐ Stocuri de producție neterminată importante ☐ Mână de lucru inadecvată ☐ Procese de producție complexe ☐ Lipsa de punctualitate a furnizorilor
	d) Control de gestiune ☐ Structură de costuri necunoscută ☐ Plan contabil inadapdat ☐ Situații contabile tardive ☐ Tablou de bord inexistent
	e) Conducere ☐ Inițiativă insuficientă ☐ Stil de conducere anacronic ☐ Dificultăți în a lucra în echipă ☐ Frica de asumare a unor riscuri ☐ Surmenajul șefului întreprinderii ☐ Lipsa de obiective și de bugete

Tabelul 5.1 (continuare)

În interiorul întreprinderii (pe plan intern)	☐ Lipsa cunoașterii ramurii de activitate a firmei ☐ Incapacitate de decizie ☐ Patronul se închide în biroul său și direcția a devenit inaccesibilă ☐ Patronul lucrează 18 ore din 24 și nu se gândește decât la gestiunea curentă f) Infrastructura ☐ Structuri și metode de organizare deficiente ☐ Servicii neproductive prea dezvoltate ☐ Localuri costisitoare ☐ Administrare pletorică ☐ Organizare deficientă
Surse și mijloace de informare	Analiza datelor statistice, a situațiilor financiare, sistemelor de control de gestiune și contabile, proceselor de producție, structurilor și proceselor de organizare. Anchete prin experți externi, instituții specializate externe sau din cadrul întreprinderii

Stăpânirea unei situații critice sau de criză depinde înainte de toate de conducerea întreprinderii, dar trebuie arătat că un conducător nu este cu adevărat stăpân pe evenimentele care se produc în întreprinderea sa, iar în ceea ce privește evoluția factorilor exteriori, aceasta îi scapă aproape total. Cu alte cuvinte pilotul nu poate influența vântul (curenții), însă este necesar să adapteze navigația sa la furtuna ce se apropie sau care deja a venit. Rezultă că dominarea unei situații de criză este înainte de toate o problemă de "pilotaj", ea depinzând într-o mare măsură de oamenii ce au pârghiile de comandă. Din aceste motive unii specialiști arată că situațiile de criză în întreprinderi sunt crize de management.

ANALIZA INTERNĂ A ÎNTRINDERII

Se impune ca managerii și colaboratorii lor direcți să depisteze simptomele prealabile crizei și să asigure **prevenirea** acesteia prin măsuri adecvate. Va fi necesar ca orice conducător să-și pună la punct "instrumente de bord", pentru a-l avertiza în avans de apariția "furtunilor" și "perturbațiilor" ce se apropie. Tabloul 5.1 furnizează indicatori utili în acest scop.

Dacă criza este avută în vedere, scenariile de răspuns din partea întreprinderii sunt în general, următoarele:

- adaptarea la noua situație și mai ales la noua situație a cifrei de afaceri;
- a reacționa contra situației ce amenință să se instaleze.

Este greu de dat un răspuns tranșant cu privire la alegerea unuia din aceste scenarii. Pe termen scurt adaptarea pare a fi soluția cea mai bună deoarece ea limitează riscurile prin economisirea slabei mijloace de care încă mai dispune întreprinderea, aceasta având caracterul unei replieri strategice. Totuși, adaptarea pe termen scurt nu este o soluție pe termen lung, deoarece ea conduce la scăderea potențialului productiv al întreprinderii și chiar la lichidarea ei. După replierea reușită se impune adoptarea unei strategii ofensive pe termen lung pentru a reacționa eficient contra situației de criză și a provoca astfel schimbarea.

Scenariile de răspuns sunt indispensabile pentru orice întreprindere și ele trebuie să prevadă marile linii de acțiune. Sub acest aspect firmele trebuie să-și facă un **plan de criză**, analizând toate eventualitățile probabile pe dimensiuni (aspecte) ale scenariilor de răspuns.

Dintre dimensiunile scenariilor de răspuns pot fi amintite:

- dimensiunile gestiunii mijloacelor: dimensiunea financiară, contactele cu creanțierii și clienții ș.a.;
- reducerea costurilor unitare de fabricație;
- importul și comerțul;
- operații de dezinvestire ș.a.

Latura financiară a scenariilor va cuprinde un buget de trezorerie care va scoate în evidență impasurile (greutățile și constrângerile) existente și măsurile fixate pentru alte dimensiuni ale gestiunii. Următorul pas va consta dintr-o analiză severă a tuturor pozițiilor de cheltuieli previzionale legate de activitatea de exploatare.

După ce planul de economii, dezinvestiții, raționalizări etc., a fost făcut, este momentul de a lua legătura cu băncile, creanțierii, clienții, autoritățile publice și alți agenți economici. Se recomandă întocmirea de către conducătorii întreprinderilor aflate în asemenea situații a unui document ce să conțină strategia adoptată pe termen lung, capabil să dea răspunsuri la întrebările de bază ale băncilor: peste șase luni sau un an întreprinderea va fi cu adevărat viabilă?, aveți cu adevărat perspective de a recupera pierderile? ș.a.

Contactele cu creanțierii și clienții sunt foarte delicate. Gradul de înțelegere din partea acestora este foarte diferit, în funcție de interlocutori. Prima reacție a creanțierilor este aceea de a provoca falimentul întrucât ei speră un dividend substanțial din lichidare. Sarcina conducătorilor este să arate că orice acțiune conducând la lichidarea întreprinderii va fi mult mai puțin profitabilă decât acceptarea proiectului propus de refacere

ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNTREPRINDERII

a acesteia sau a oricărui alt proiect ce are acordul tuturor partenerilor: cumpărarea întreprinderii de către un creanțier, un client, o bancă de afaceri sau un alt agent.

În ceea ce privește relațiile cu furnizorii trebuie evitată acceptarea unor termene foarte scurte de plată, care pot sufoca întreprinderea, iar în ceea ce privește clienții să fie informați că lucrările sunt în avans și să li se ceară un acot pentru a se grăbi livrarea produselor.

Reducerea costurilor unitare de fabricație - a doua dimensiune a scenariilor posibile de răspuns la situația de criză - poate fi realizată folosind multiple direcții de acțiune: creșterea productivității muncii, reducerea risipei, recurgerea la subcontractanți și la importuri, analiza valorii ș.a. Toate posibilitățile trebuie să fie explorate în mod sistematic și cuantificate.

Importul și comerțul reprezintă alte două posibilități de relansare a activității unei întreprinderi aflate în dificultate. Atunci când concurența, în special cea străină, devine foarte dificil de combătut, întreprinderea trebuie ea însăși să devină importatoare și să difuzeze produse de calitate mai bună pe piață. O întreprindere poate monta și vinde produse de calitate superioară ale altor firme cu tradiție sau numai să achiziționeze și să vândă asemenea produse, întrucât aceste operații reprezintă surse importante de venituri pe termen scurt pentru firmă.

O altă sursă de mijloace financiare o poate reprezenta operațiile de dezinvestiție. Orice dezinvestiție efectuată înainte de un eventual faliment este binevenită, deoarece ea nu pune în pericol strategia întreprinderii. Se pot vinde deci: clădiri și terenuri, mașini, parcuri de vehicule, filiale, uzine, brevete și licențe, localuri de vânzare ș.a. Dar nu trebuie uitat faptul că adesea asemenea operații se practică la un preț inferior valorii contabile și contribuie la creșterea pierderilor, însă condițiile nefavorabile sunt acelea care fac să se accepte o asemenea soluție și nu valoarea contabilă reziduală a obiectului supus dezinvestiției.

Activitatea pe linia învingerii amenințării cu criza va trebui să cuprindă două secvențe. După ce s-a recunoscut deci amenințarea și s-a pus un diagnostic pe baza simptomelor, acțiunea constă în elaborarea uneia sau mai multor strategii pentru învingerea sau evitarea crizei, apoi, în aplicarea lor.

Elaborarea strategiilor poate fi făcută în următoarele etape:

- responsabilii fiecărui sector vor propune mai multe soluții pentru rezolvarea problemelor relevate în sectorul lor de activitate prin analiza punctelor slabe;
- măsurile propuse vor fi apoi discutate în grup, armonizate și luată decizia finală;
- va fi necesar apoi un plan detaliat de aplicare a măsurilor, care va fi însoțit de mijloacele adecvate de control;
- prevederea unor acțiuni alternative atunci când ar apărea obstacole.

Acțiunea propriu-zisă presupune cel puțin următoarele activități:

- a veghea punerea în operă, a depista și a reechilibra toate perturbațiile care amenință planul;
- a susține și a încuraja orice efort rezonabil de schimbare;
- a întări voința de a obține responsabilități și de a decide, la orice eșalon al întreprinderii;
- a evalua în mod constant evoluția situației.

V. 3. Analiza capacității strategice a întreprinderii

Capacitatea strategică a întreprinderii rezultă din aptitudinea sa de a-și utiliza în mod inteligent forțele pentru a optimiza oportunitățile ce i se prezintă sau pe care ea le produce, precum și din capacitățile sale de învingere a amenințărilor, spre a evita ca punctele slabe sau carențele să determine un eșec în concretizarea oportunităților și de a nu agrava situația sa în cazul în care amenințările s-au instalat.

Legăturile dintre **oportunități** și **amenințări**, pe de o parte, și **forțe** și **carențe**, pe de altă parte, se pot prezenta sub forma unui tablou de interrelații numit **matricea de capacitate strategică** a întreprinderii. O asemenea matrice este simplă deoarece ea pune în relație datele prezentului (forțe sau carențe, respectiv punctele forte și punctele slabe) cu datele care prefigurează schimbarea (oportunitățile sau amenințările). În tabelul 5.2 se prezintă modelul unei matrici de analiză a capacității strategice a firmei.

Tabelul 5.2

Matricea capacității strategice

Specificație	Oportunități						Amenințări					
	O ₁	O ₂	---	O _i	---	O _m	A ₁	A ₂	---	A _k	---	A _s
Forțe (puncte forte):												
F ₁												
F ₂	+	++					+	-		--		
...	++			++								
F _i				+								
...												
F _n												
Carențe (puncte slabe):												
C ₁	--	-										
C ₂	-											
...												
C _e						—						
...				—		—						
C _r						—						

Sensul noțiunii de oportunitate este înțeles aici ca o situație sau o împrejurare favorabilă care există sau va apare la un moment dat independent de acțiunile firmei sau ca urmare a demersurilor acesteia.

În tabel se vizualizează sensul și gradul de influență (+ sau -) a forțelor F_i și a curenților C_e asupra oportunităților O_j și amenințărilor A_k .

În matrice fiecare forță sau curenț este afectată cu un semn în coloana pe care ea o influențează, astfel: de la semnul + la + + +, dacă influența este pozitivă și de la semnul - la - - -, dacă influența este negativă.

Acest tablou, mai ales dacă este elaborat în grup, prezintă avantajul că identifică rapid un mare număr de ipoteze concrete. Grupa de analiză (sau de audit) va considera că evenimentul este sosit și plecând de la diagnosticul prezent îl proiectează în viitor.

După ce matricea a fost completată ea trebuie interpretată foarte clar prin redactarea unor sinteze pe linii, apoi pe coloane, propunând pentru fiecare dintre ele urmări posibile și chiar acțiuni de întreprins.

Interpretarea **pe orizontală** a tabloului capacității strategice va arăta influența forțelor și curenților asupra oportunităților și amenințărilor. Semnele negative pe liniile de forță ale întreprinderii traduc breșe în zidul de protecție. Se va impune, deci, fie ameliorarea forțelor, fie evitarea eventualelor neliniști, toate reprezentând acțiuni prioritare.

Acțiunile defensive sunt cel mai greu de condus și ele privesc liniile aferente punctelor slabe ale întreprinderii a căror proiecții asupra viitorului confirmă, în general, necesitatea acționării în profunzime.

După ce s-au identificat potențialitățile și limitele întreprinderii, așa cum există în realitate, grupul de audit strategic poate pune problema evaluării capacității firmei de a optimiza oportunitățile și a neutraliza amenințările.

Interpretarea **pe verticală** presupune efectuarea unei analize a oportunităților și amenințărilor pe coloane, în strânsă legătură cu forțele și curențele. **Axele prioritare** vor fi date de oportunitățile care comportă numai semne de + + + în coloana lor, ele având toate șansele de reușită. Între extremele + + + și - - - sunt posibile toate nuanțele:

- oportunități interesante, dar atenție la ...;
- oportunități de reținut dar mai târziu, când ...;
- oportunități care nu se recomandă;
- oportunități față de o situație mai favorabilă, lipsesc condițiile pentru a beneficia total, a acționa asupra

Axele defensive tratează rezistența la amenințări, iar lectura coloanelor de amenințări permite să apreciem amploarea acestora prin ponderarea cu probabilitatea de apariție, fără a înlătura cazurile extreme.

La întocmirea acestui tablou nu trebuie să avem rezerve sau să ne fie frică de bogăția și varietatea ipotezelor ce au apărut. Sunt de acceptat atât ipoteza de bază cât și contrara sa, chiar dacă ambele figurează în oportunități, deoarece tabloul capacității strategice va permite trierea lor.

ANALIZA INTERNĂ A ÎNTEPRINDERII

Ca exemple de forțe sau puncte forte se pot da următoarele: adecvarea produs/piață, rețeaua de distribuție, cunoașterea profesiei și a meseriei, suplețea pe termen scurt sau suplețea tactică, echipă motivată, dinamismul direcției, capacitatea de a produce beneficii ș.a.

Dintre carențele posibile cităm: puține mijloace financiare, nu se fac cercetări legate de produs, îmbătrânirea informaticii, monoclient, monopiață, monoputere, inexistența unor sisteme de gestiune pe termen lung (planificarea strategică), produse nemodulate etc.

Ca oportunități amintim: intensificarea exportului, vânzare printr-o întreprindere complementară, pătrunderea pe o nouă piață din țările în curs de dezvoltare, aport de noi capitaluri din partea unui terț, folosirea de superpiețe etc.

Ca amenințări pot să intervină: pierderea unui mare client, ofensiva unui leader, plecarea directorului, abandonul băncilor, acționarii cer dividende, marile sisteme de distribuție câștigă teren asupra celor mici și medii, vânzarea părții acționarului principal unui leader etc.

V. 4. Elemente de analiză financiară

V. 4. 1. Analiza financiară cu caracter istoric a firmei sau diagnosticul său financiar și etapele necesare efectuării ei

Analiza strategică și previzională a firmei trebuie precedată, de cele mai multe ori, de o analiză a situației financiare, efectuată pe baza datelor din evidențele proprii pe ultimii 2-3 ani sau mai mulți. De aici a rezultat și caracterul istoric al unei asemenea analize. În cele mai multe cazuri analiza financiară se impune cu necesitate a fi făcută înainte sau în paralel cu analiza strategică.

Nu ne propunem aici să dezvoltăm în mod analitic conținutul și metodologia analizei financiare, întrucât aceasta este foarte complexă și ar necesita un spațiu larg. Vom prezenta doar principalele aspecte pe care le implică efectuarea acestei analize din punctul de vedere al strategiei întreprinderii.

Analiza financiară a întreprinderii îmbracă două laturi:

- analiza fluxurilor financiare;
- analiza prin indici.

Ambele forme sunt necesare pentru a realiza o viziune completă asupra stării financiare a firmei și a costurilor sale, ele având un caracter complementar.

Analiza fluxurilor financiare. Această metodă mai este denumită și analiză dinamică, având ca obiectiv studierea fluxurilor financiare de intrare și a celor de ieșire din întreprindere, în valoare absolută, pe ultimii 2-3 ani sau chiar mai mulți.

Într-o întreprindere se deosebesc trei mari categorii de fluxuri valorice:

- fluxurile contabile, care evidențiază crearea și mișcările de valori;
- fluxurile de fonduri, sub aspectul creării, mișcării și utilizării;
- fluxurile financiare, altele decât cele contabile și de fonduri.

Conceptul de flux exprimă o stare dinamică, de mișcare și variație a unei caracteristici sau mărimi, fenomen sau proces, având în vedere drumul parcurs în timp de la apariție sau creare până la destinație sau utilizare (cu dispariție sau nu).

Analiza prin indici. Reprezintă o altă modalitate de a efectua analiza financiară, caracteristica esențială a acesteia fiind faptul că ea constituie singurul mijloc care permite de a determina și analiza rentabilitatea globală a întreprinderii, precum și alți parametri economici și financiari cu caracter strategic.

Etapetele care se recomandă în efectuarea analizei financiare sunt următoarele [134, 127-130]:

1. analiza evoluției activității firmei;
2. analiza evoluției necesităților de fonduri (necesarul de fonduri de rulment, investiții pentru activitatea internă, necesarul de resurse financiare pentru creșterea externă a firmei etc.) și compararea acestora cu evoluția generală a activității firmei;
3. analiza evoluției resurselor interne (volumul beneficiilor, excedentul brut al exploatării, capacitatea de autofinanțare ș. a.);
4. compararea rezultatelor de la punctele 2 și 3 pentru a măsura cum se realizează echilibrul financiar între utilizările (destinațiile) necesare și resursele interne posibile, capabile să acopere aceste necesități;
5. analiza finanțării externe, dacă necesarul de resurse financiare a depășit resursele interne posibil de mobilizat, sau a utilizării excedentului de resurse în caz contrar;
6. analiza globală, reluând elementele esențiale ale etapelor precedente și formularea unor recomandări.

În fiecare din aceste etape este indispensabil să se facă comparații cu întreprinderile concurente și comparabile.

În finalul analizei este utilă o prezentare sintetică sub formă de grafice și tabele a elementelor esențiale ale analizei financiare, utilizând principalii indici sintetici-calitativi. Tehnica reprezentării prin figuri geometrice este deosebit de sugestivă în această privință.

V. 4. 2. Analiza fluxurilor financiare

Analiza fluxurilor financiare dă posibilitatea să se verifice echilibrul între necesitățile și disponibilul de resurse ale întreprinderii pe termen scurt, mediu și lung. De asemenea, ea permite să ne asigurăm dacă strategia întreprinderii este realizabilă sub aspect financiar și în ce condiții.

Sub aspect retrospectiv, analiza fluxurilor financiare permite înțelegerea problemelor trezoreriei pe care întreprinderea le-a cunoscut pe parcursul derulării exercițiului financiar.

Sub aspect previzional, acest tip de analiză dă posibilitatea să se identifice nevoile de fonduri ale întreprinderii, resursele sale interne, sumele care trebuie asigurate din surse externe. În felul acesta este posibil să se aprecieze dacă întreprinderea este supusă riscului unor dificultăți de trezorerie sau chiar încetării efectuării unor plăți.

ANALIZA INTERNĂ A ÎNTRERINDERII

Sursa principală de informații pentru efectuarea analizei fluxurilor financiare este bilanțul contabil al firmei, analizat în dinamică pe ultimii 2-3 ani. Posturile din bilanț sunt analizate sub aspectul modificării lor în timp, scoțându-se în evidență aspectele cu caracter economic și financiar ce rezultă din evoluția lor. Sunt folosite și alte mărimi ce nu se evidențiază în bilanțul contabil.

Procedura cea mai simplă pentru calculul fluxurilor într-o întreprindere, care în general are o periodicitate de un an, constă în compararea bilanțurilor succesive, analizându-se fiecare post separat sau în grupare și în corelație cu alte posturi. Aceste calcule permit obținerea unei imagini de ansamblu asupra evoluției întreprinderii.

Dintre categoriile de fluxuri utilizate în analiza financiară redăm, în continuare, câteva mai importante.

a) **Cifra de afaceri (CA)**, valoarea vânzărilor sau producția vândută este o noțiune cu caracter internațional, iar viitorul întreprinderii depinde în mod hotărâtor de creșterea sa în comparație cu ramura de activitate din care face parte firma și principalii concurenți. În cazul când există inflație este absolut necesar să separăm din creșterea sa partea ce se datorează inflației și cea determinată de sporirea volumului de activitate.

b) **Producția exercițiului (PE)** este un indicator ce se aplică întreprinderilor industriale și se deosebește de cifra de afaceri. Se calculează astfel:

Producția exercițiului = Producția vândută, la preț de facturare fără TVA ± Producția stocată (variația stocurilor), la cost complet + Producția imobilizată, la cost de producție.

c) **Valoarea adăugată (VA)** reprezintă suplimentul de valoare pe care întreprinderea îl încorporează în produsele sale în raport cu cea a bunurilor și serviciilor cumpărate de la terți.

Pentru calculul valorii adăugate pot fi utilizate două metode: metoda deductivă și metoda adițională.

Metoda deductivă:

Valoarea adăugată = Valoarea producției exercițiului - Consumațiunile de bunuri și servicii sau consumațiunile intermediare, sau:

Valoarea adăugată = Valoarea vânzărilor - Valoarea cumpărărilor de materii prime, materiale și energie și a altor cumpărări și cheltuieli externe = Cifra de afaceri - Consumațiunile intermediare.

Prin consumațiuni intermediare se înțeleg cumpărările curente ale întreprinderii, ce îmbracă forma unor bunuri pe care ea le transformă în mod efectiv (deci sunt consumuri) în scopuri productive (intermediare) și nu pentru a satisface în mod direct nevoi umane.

În cumpărări sau achiziții nu trebuie să se includă elemente procurate prin investiții care nu sunt încorporate în produse finite.

Atunci când nu există variații ale stocurilor de produse finite, valoarea producției exercițiului corespunde cu cifra de afaceri (CA), iar consumațiunile intermediare cu valoarea achizițiilor sau cumpărărilor, așa cum rezultă din relația a doua de calcul.

Metoda adițională:

Valoarea adăugată = Cheltuieli de personal (salarii și alte plăți) + Impozite și taxe + Cheltuieli financiare + Amortizări și provizioane + Rezultate (beneficii).

Valoarea adăugată are o importanță deosebită la nivelul firmei întrucât permite aprecierea eficienței economice a activității întreprinderii, ținând seama de factorii de producție consumați. De asemenea, ea permite evaluarea contribuției economice reale a unei firme la producția națională. Prin aceasta valoarea adăugată are și o dimensiune macroeconomică întrucât servește la calculul produsului intern brut (PIB) al unei țări, care este egal cu suma valorii adăugate de toate întreprinderile care funcționează pe teritoriul național.

d) **Excedentul brut al exploatării (EBE)** sau cash-flow brut de exploatare (sau încă cash-flow potențial generat de activitatea curentă a întreprinderii) este indicatorul cel mai important în analiza performanței economice a întreprinderii independent de elementele excepționale, cele financiare și fiscale pe care poate să le suporte. Deci EBE permite măsurarea fluxului economic după remunerarea salariaților și vărsarea impozitelor și taxelor.

Se calculează astfel:

$EBE = \text{Valoarea adăugată} + \text{Subvenții de exploatare} - \text{Impozite, taxe și vărsăminte asimilate} - \text{Cheltuieli cu personalul}.$

Prin intermediul acestui indicator aprecierea performanței economice a întreprinderii nu este influențată de incidențele politicilor financiare și de amortizare ale firmei și nici de consecințele impozitului asupra beneficiilor.

e) **Capacitatea de autofinanțare (CAF)** sau cash-flow potențial net global constituie resursa de finanțare internă generată de activitatea întreprinderii. Acest indicator are ca obiectiv să mențină și să dezvolte potențialul industrial al firmei, să prevadă noile nevoi de finanțat legate de dezvoltare (investiții, creșterea nevoilor de fonduri de rulment) și să asigure remunerarea acționarilor (plata dividendelor). Mărimea capacității de autofinanțare depinde de performanța economică a întreprinderii și de alți parametri interni și externi, cum sunt: politicile promovate de conducători în materie de îndatorare, dispozițiile fiscale privind sistemele de amortizare (liniar sau degresiv). Capacitatea de autofinanțare exprimă, în general, același lucru ca și EBE dar la nivel global, după scăderea impozitului asupra beneficiului. Dimensiunea acestor doi indicatori (EBE și CAF) exprimă aproape întotdeauna o scădere a rentabilității.

Capacitatea de autofinanțare se poate calcula în mai multe moduri. Unul este următorul:

$CAF = \text{Venituri încasabile} - \text{Cheltuieli plătibile} = EBE + \text{Venituri financiare și excepționale încasabile} - \text{Cheltuieli financiare și excepționale plătibile} - \text{Impozitul pe profit} - \text{Participarea salariaților la profit}.$

f) **Fondul de rulment (FR)** exprimă realizarea echilibrului financiar pe termen lung și contribuția la înfăptuirea echilibrului finanțării pe termen scurt.

Relația de calcul:

$FR = \text{Surse permanente} - \text{Alocări permanente} = (\text{Capitaluri proprii} + \text{Datorii financiare}) - \text{Imobilizări nete (fără amortizări)}.$

ANALIZA INTERNĂ A ÎNTREPRINDERII

Imobilizările nete se obțin prin scăderea din imobilizările brute a amortizărilor.

g) **Fondurile de rulment proprii (FRP)** arată gradul de autonomie în adoptarea unor decizii de investiții referitoare la dezvoltarea întreprinderii și exprimă excedentul de capitaluri proprii (CPR) față de imobilizările nete (IN), adică: $FRP = CPR - IN$.

h) **Nevoia de fonduri de rulment pentru exploatare (NFR)** exprimă necesitățile de finanțare a producției, respectiv a ciclului de exploatare, ce sunt acoperite în cea mai mare parte din surse temporare (datorii de exploatare: furnizori, creditori etc.). Se poate calcula astfel:

$NFR = \text{Alocări ciclice} - \text{Surse ciclice} = (\text{Stocuri} + \text{Creanțe}) - \text{Datorii de exploatare (furnizori, creditori etc.)}$

i) **Variația fondurilor de rulment (ΔFR)**, ce poate fi calculată astfel:

$\Delta FR = \text{Capacitatea de autofinanțare} + \text{Împrumuturi noi} - \text{Rambursările de împrumuturi} - \text{Investițiile} - \text{Dividendele}$.

j) **Rezultatul brut al exploatării (RBE)** sau profitul din exploatare exprimă mărimea absolută a rentabilității aferentă activității de exploatare, obținută prin scăderea tuturor cheltuielilor din veniturile exploatării. Indicatorul denumit veniturile exploatării include totalitatea elementelor din activitățile de exploatare ale firmei (de bază, auxiliare și de servire) aducătoare de venituri.

Se poate calcula cu relația:

$RBE = EBE + \text{Reluări asupra provizioanelor} + \text{Alte venituri (din exploatare)} - \text{Amortizări și provizioane calculate} - \text{Alte cheltuieli}$.

k) **Trezoreria netă (TN)** apare în cazul în care fondul de rulment (FR) la un moment dat este superior nevoii de fond de rulment (NFR), adică:

$TN = FR - NFR$.

Trezoreria netă reflectă în cel mai înalt grad nivelul de eficiență al activității firmei. Trezoreria netă pozitivă reflectă echilibrul financiar al firmei în întregul său și faptul că exercițiul financiar s-a încheiat cu un surplus monetar.

l) **Excedentul de trezorerie al exploatării (ETE)** reprezintă indicatorul central al analizei financiare, reprezentând surplusul efectiv de trezorerie rezultat din activitatea de exploatare. El măsoară capacitatea firmei de a satisface nevoile de autofinanțare a investițiilor și nevoile de rambursare a datoriilor financiare, inclusiv sumele pentru impozite și pentru dividende.

Se calculează astfel:

$ETE = \text{Excedentul brut al exploatării (EBE)} - \text{Creșterea (variația) nevoii de fonduri de rulment (ΔNFR)}$.

Indicatorul ETE are o semnificație deosebită. Astfel, în perioadele de recesiune se întâmplă adesea că scăderea indicatorului EBE este însoțită de o creștere a NFR, iar aceste două modificări au ca efect negativ scăderea puternică a ETE, acest aspect reprezentând o caracteristică majoră a situațiilor de recesiune. La fel, creșterea întreprinderii, rău controlată, se traduce în mod frecvent printr-o creștere a NFR, mult mai rapidă decât cea a indicatorului EBE, ceea ce se repercutează asupra ETE.

ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNTRINDERII

De asemenea, ETE scoate în evidență efectele negative ale inflației asupra trezoreriei în măsura în care urcarea prețurilor apasă puternic asupra variației NFR, paralel cu umflarea stocurilor și a creanțelor clienților, urmată numai parțial de o creștere a conturilor furnizorilor.

m) **Capitalul propriu (CAP)** = Capitalul social (CAS) + Rezervele (R) + Provizioane reglementate (PRV) + Rezultatul exercițiului (beneficii sau pierderi) (REX).

n) **Soldul intern sau al exploatării (SE)** indică în ce măsură EBE permite finanțarea creșterii necesarului de fonduri de rulment (NFR) și investițiile industriale, sau în ce măsură ETE finanțează investițiile industriale. Un sold de exploatare nul arată că resursele exploatării finanțează utilizările legate de activitatea curentă a întreprinderii.

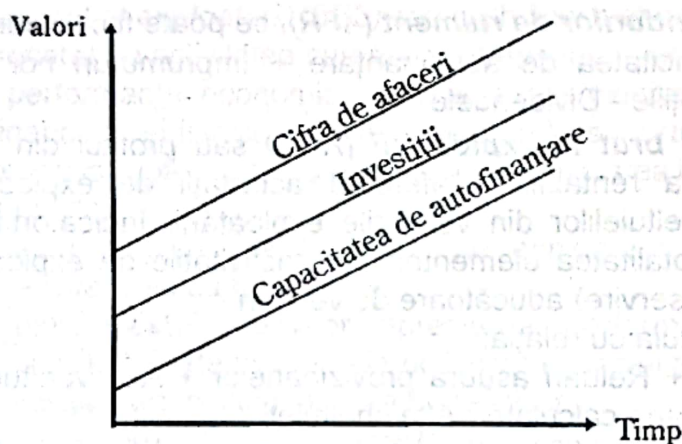


Fig. 5.1

Evoluția în timp a indicatorilor de fluxuri financiare reflectă anumite situații pozitive sau negative.

Astfel, o politică în mod continuu eficientă, corespunzătoare unei activități de creștere și unei concurențe intense se prezintă în fig. 5.1.

O politică de investiții total ineficientă arată ca în fig. 5.2 ș. a. m. d.

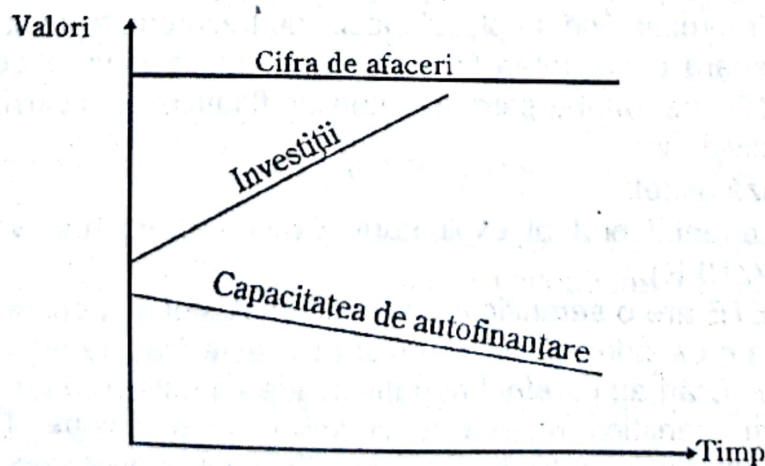


Fig. 5.2

V. 4. 3. Analiza financiară prin indici

Pentru a realiza diagnosticul financiar al firmei, analiza prin indici este absolut indispensabilă, întrucât ea constituie singurul mijloc care permite analizarea rentabilității globale a firmei și măsurarea unor caracteristici strategice, cum, sunt: intensitatea capitalistică, rotația stocurilor, intervalul mediu de plată a clienților, intervalul mediu de plată a furnizorilor, necesarul de fonduri de rulment, nivelul de îndatorare, efectele de levier operațional ș. a.

Comparativ cu analiza fluxurilor, indicii permit o lectură diferită a evoluției unei întreprinderi în timp. Ei ușurează comparațiile între întreprinderi și elimină diferențele de mărime. Metoda indicilor oferă utilizatorului o mare libertate de inițiativă, întrucât în raport de necesități se pot crea indici specifici. În același timp indicii prezintă avantajul de a fi ușor de calculat și ușor de înțeles și interpretat.

Analiza financiară prin indici poate fi divizată în trei părți:

- analiza prin indici clasici;
- analiza globală sau analiza rentabilității;
- analiza riscurilor.

a) **Analiza prin indici clasici** [134, 90-110]. Acești indici sunt axați pe valorile posturilor din bilanțul contabil și contul de rezultate. Pentru diagnosticarea financiară a activității întreprinderii se poate folosi o paletă largă de indici, în funcție de obiectivele care se urmăresc și de inventivitatea celui care efectuează analiza.

Menționăm principalele categorii de indici ce pot fi utilizați:

- indici de structură ai posturilor din bilanț;
- indici de structură în cadrul posturilor;
- indici de corelație între diversele posturi ale bilanțului;
- indici de rotație a stocurilor;
- indici legați de imobilizările corporale și incorporale;
- indicii intervalului mediu de plată aferent clienților;
- indicii intervalului mediu de plată a furnizorilor;
- indicii autonomiei financiare;
- indicii capacității de rambursare;
- indicii lichidității firmei;
- indicii solvabilității întreprinderii;
- alte categorii de indici: indici de productivitate a muncii, indici ai cheltuielilor de personal (salarizare), indici ai cheltuielilor financiare, indici care rezultă din analiza pragului de rentabilitate (marja asupra costurilor variabile, cifra de afaceri critică ș. a.) etc.

Unii autori [71, 337] grupează indicii de analiză financiară a întreprinderii în patru categorii:

ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNTEPRINDERII

- indici de lichiditate ce măsoară capacitatea întreprinderii de a face față obligațiilor sale pe termen scurt;
- indici de finanțare prin intermediul cărora se apreciază contribuția diferitelor forme de finanțare externă;
- indici de activitate, ce măsoară eficiența utilizării resurselor puse la dispoziția întreprinderii;
- indici de rentabilitate, reflectând rezultatele de ansamblu ale deciziilor luate.

Prezentăm în continuare modul de calcul al unor categorii de indici.

Lichiditatea firmei poate fi apreciată cu ajutorul mai multor indici.

Indicele lichidității generale este cel mai utilizat pentru a măsura **solvabilitatea** întreprinderii pe termen scurt.

$$\text{Indicele lichidității generale} = \frac{\text{Capitaluri circulante}}{\text{Datorii pe termen scurt}} = \frac{\text{Activul pe termen scurt}}{\text{Datorii pe termen scurt}}$$

Activul pe termen scurt cuprinde disponibilul în casă și în conturi bancare, plasamentele în titluri, conturile clienților și stocurile. Datoriile pe termen scurt includ conturile furnizorilor, efecte de plătit pe termen scurt, datorii pe termen lung care vin la scadență într-un termen apropiat, impozite pe venit și alte conturi de plătit (în special salarii).

Indicele lichidității generale arată posibilitatea de plată a firmei pe termen scurt, respectiv în ce măsură datoriile pe termen scurt sunt acoperite de active pe termen scurt într-o perioadă aferentă scadenței datoriilor.

Cu cât indicele este mai mare decât unu cu atât activul pe termen scurt de care dispune firma este mai important decât datoriile pe termen scurt, adică nu va interveni riscul unei dificultăți de plată a datoriilor pe termen scurt.

Pentru îmbunătățirea lichidității generale este necesar să se analizeze următorii factori: viteza de rotație a stocurilor, termenul mediu de încasare a creditului acordat clienților, comparativ cu termenul real de încasare, în vederea accelerării încasărilor, termenele medii de plată a datoriilor, în special către furnizori, comparativ cu termenele reale, în vederea prelungirii acestora.

Lichiditatea întreprinderii se poate aprecia și prin intermediul indicelui **lichidității reduse** a trezoreriei totale, care se calculează fără a lua în considerare stocurile, întrucât acestea sunt valori cu posibilități mai reduse de transformare în lichidități și pot prezenta mai multe riscuri în caz de lichidare. Acest indice arată posibilitatea de a plăti datoriile pe termen scurt fără a recurge la vinderea stocurilor.

Relația de calcul este:

$$\text{Indicele lichidității reduse} = \frac{\text{Capitaluri circulante} - \text{Stocuri}}{\text{Datorii pe termen scurt}}$$

Indicele arată disponibilitățile societății care pot fi rapid realizate (vândute). Dacă indicele este mai mare sau egal cu unu, atunci firma are o situație financiară stabilă. Dacă indicele este mult superior cifrei unu, trebuie luate măsuri în vederea protejării disponibilităților împotriva efectului inflației.

ANALIZA INTERNĂ A ÎNTREPRINDERII

Din punct de vedere strategic, acești doi indici sunt deosebit de importanți deoarece ei măsoară capacitatea întreprinderii de a degaja resurse și deci de a-și ameliora poziția sa pe termen scurt.

Un alt indice de măsurare a lichidității firmei este **indicele lichidității imediate** sau raportul disponibilităților, ce arată posibilitatea întreprinderii de a onora imediat datoriile exigibile în termen scurt. Se calculează cu relația:

$$\text{Indicele lichidității imediate} = \frac{\text{Valori disponibile imediat (în casă și în bănci)}}{\text{Datorii pe termen scurt}}$$

Atunci când acest raport este negativ, firma trebuie să facă apel la credite pe termen scurt (credite de la furnizori sau bănci).

Solvabilitatea firmei se măsoară cu ajutorul următorului indicator:

$$\text{Indicele solvabilității} = \frac{\text{Capitaluri proprii}}{\text{Datorii totale}}$$

Cu cât acest indice este mai mare, cu atât solvabilitatea firmei este mai puternică și ea va putea procura mai ușor creditele necesare.

O categorie importantă de indici sunt cei referitori la **finanțare**:

$$\text{Indicele autonomiei financiare} = \frac{\text{Datorii pe termen mediu și lung}}{\text{Capitaluri proprii}} = \frac{\text{Capitaluri proprii}}{\text{Capitaluri permanente}}$$

Capitalurile permanente cuprind capitalurile proprii și capitalurile împrumutate pe termen lung și mediu și alte elemente similare.

Alți doi indici sunt următorii:

$$\text{Indicele capacității de rambursare} = \frac{\text{Datorii pe termen mediu și lung}}{\text{Capacitatea de autofinanțare}}$$

$$\text{Indicele datoriilor totale} = \frac{\text{Datorii totale}}{\text{Activ}}$$

Creditorii preferă indici moderați ai datoriilor pentru a-și minimiza riscurile.

Indicele de acoperire a cheltuielilor legate de împrumuturi este dat de raportul dintre volumul beneficiului înainte de impozitare și dobândă și cheltuielile financiare:

$$\text{Indicele de acoperire a cheltuielilor legate de împrumuturi} = \frac{\text{Beneficiul înainte de impozitare} - \text{Cheltuieli cu împrumuturile}}{\text{Cheltuieli cu împrumuturile}}$$

Alți doi indici sunt utili de analizat aici și anume:

$$\text{Indicele rezultatelor financiare} = \frac{\text{Rezultatele financiare}}{\text{Rezultatul total al exploatarii}}$$

$$\text{Indicele cheltuielilor financiare} = \frac{\text{Cheltuieli financiare}}{\text{Rezultatul total al exploatarii}}$$

Rezultatele financiare se determină ca diferență între veniturile din operațiunile financiare pure (venituri din participații, dobânzi încasate, diferențe pozitive din operațiunile de schimb valutar etc.) și cheltuielile financiare (dobânzi și cheltuieli asimilate, diferențe negative ale operațiunilor de schimb valutar ș. a.).

Primul indice - indicele rezultatelor financiare - este semnificativ în special atunci când are o valoare egală sau mai mare ca unu, cazuri în care el semnifică faptul că întreprinderea are resurse financiare egale sau superioare rezultatelor sale de exploatare (activității de bază), ceea ce atrage atenția asupra naturii activității pe care trebuie să o desfășoare firma.

În categoria indicilor cheltuielilor financiare se încadrează și **indicele riscului financiar al întreprinderii**, care este dat de relația:

$$\text{Indicele riscului financiar} = \frac{\text{Dobânzi și cheltuieli asimilate acestora}}{\text{Cifra de afaceri}}$$

Dacă acest indice are o valoare cuprinsă între 1-2% riscul financiar este în general redus, iar în cazul în care este $\geq 5\%$ atunci se pune în discuție supraviețuirea întreprinderii.

O mare diversitate de indici se remarcă în categoria **indicilor de activitate sau de eficiență a utilizării resurselor**.

Analiza cifrică a stocurilor are la bază indicii rotației acestora. Un diagnostic rapid poate fi dat pe baza **indicelui global de rotație a stocurilor**:

$$\text{Durata medie a unei rotații (zile)} = \frac{S_t \times 360}{CA}$$

unde:

S_t este mărimea stocurilor totale;

CA - cifra de afaceri (producția vândută).

Această relație se poate aplica pentru fiecare categorie de stocuri (materii prime, producție neterminată, produse finite etc.).

Măsurarea capacității întreprinderii de a fi finanțată de furnizorii săi se poate face prin următorul indice:

$$\text{Indicele de creditare din partea furnizorului} = \frac{\text{Cumpărări}}{\text{Credite furnizori}}$$

Indicele credit-clienți este o măsură a toleranței sau agresivității comerciale a unei întreprinderi. Este dat de relația:

$$\text{Indicele de credit - clienți} = \frac{\text{Vânzări}}{\text{Credit - clienți}}$$

Indicele de exploatare a imobilizărilor, care este o măsură a intensității investițiilor importante pentru a menține producția. În termeni strategici acest indice constituie o măsură a barierelor de intrare în sector legate de mijlocele de producție.

Relația de calcul este:

$$\text{Indicele de exploatare a imobilizărilor} = \frac{\text{Vânzări}}{\text{Imobilizări nete}}$$

ANALIZA INTERNĂ A ÎNTEPRINDERII

Indicele de exploatare a activului constituie o măsură de ansamblu a mijloacelor necesare activității întreprinderii și este dat de relația:

$$\text{Indicele de exploatare a activului} = \frac{\text{Vânzări}}{\text{Activ}}$$

Nu se poate face un diagnostic al întreprinderii fără a măsura impactul cheltuielilor fixe asupra sănătății financiare a firmei. **Punctul critic** sau punctul de echilibru ne arată nivelul cifrei de afaceri unde întreprinderea nu realizează nici beneficii și nu înregistrează nici pierderi, ținând cont de proporția cheltuielilor fixe și a celor variabile.

Ca urmare se poate scrie:

$$\text{MCV} = \frac{\text{CA} - \text{CV}}{\text{CA}}, \text{ de unde: } \text{CA}_{\text{cr}} = \frac{\text{CF}}{\text{MCV}}$$

în care: MCV este marja asupra costurilor variabile (element cunoscut exprimat în %);

CA - cifra de afaceri;

CV - cheltuielile variabile;

CF - cheltuielile fixe;

CA_{cr} - punctul critic căruia îi corespunde cifra de afaceri critică.

Prin compararea cifrei actuale de afaceri a întreprinderii cu cifra de afaceri corespunzătoare punctului critic va rezulta scăderea posibilă a cifrei de afaceri pe care poate să o suporte firma fără a înregistra pierderi. Cu cât acest interval este mai mic cu atât întreprinderea este mai fragilă. Se apreciază că întreprinderile a căror punct critic este inferior cu mai puțin de 10% din cifra reală de afaceri sunt în general foarte vulnerabile.

Rezultă deci că punctul de echilibru este o măsură a flexibilității în raport cu fluctuațiile activității firmei și ca urmare o măsură a riscului de cădere în zona lipsei de rentabilitate.

b) **Analiza globală sau analiza rentabilității** [134, 106-120] Acest gen de analiză pune accentul pe examinarea rentabilității întreprinderii. Una din modalitățile analizei globale este folosirea lanțului de indici.

Astfel, **rentabilitatea brută a exploatării** (R_{be}) se calculează în felul următor:

$$R_{be} = \frac{\text{EBE}}{\text{A}} = \frac{\text{EBE}}{\text{VA}} \cdot \frac{\text{VA}}{\text{A}},$$

în care: EBE este excedentul brut al exploatării;

A - activul total;

VA - valoarea adăugată.

Rentabilitatea economică după impozitare (R_{edi}) rezultă din relația:

$$R_{edi} = \frac{\text{PN}}{\text{A}} = \frac{\text{PN}}{\text{CA}} \cdot \frac{\text{CA}}{\text{A}},$$

în care: PN este profitul (beneficiul sau rezultatul) economic net după

impozitare, dar fără scăderea cheltuielilor financiare;

A - activul total din bilanț;

ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNTREPRINDERII

CA - cifra de afaceri (producția vândută).

Această relație arată că rentabilitatea economică a întreprinderii este o rentabilitate în raport cu valoarea activului din bilanț sau cu valoarea fondurilor proprii și nu o marjă, adică o diferență sau o parte dintr-un întreg.

Rata rentabilității economice a capitalurilor investite poate fi apreciată în felul următor [158, 91]:

$$R_e = \frac{EBE}{\text{Capitaluri investite}} = \frac{EBE}{CA} \cdot \frac{\text{Cifra de afaceri}}{\text{Capitaluri investite}}$$

(rata marjei brute) (rotatia-capitalurilor)

sau:

$$R_e = \frac{EBE}{\text{Capitaluri investite}} = \frac{EBE}{VA} \cdot \frac{VA}{\text{Active fixe}} \cdot \frac{\text{Active fixe}}{\text{Capitaluri investite}}$$

adică:

$$R_e = \begin{matrix} \text{Rata marjei} \\ \text{asupra valorii} \\ \text{adăugate} \end{matrix} \times \begin{matrix} \text{Productivitatea} \\ \text{activelor fixe} \end{matrix} \times \begin{matrix} \text{Coeficientul} \\ \text{investițiilor} \\ \text{strategice} \end{matrix}$$

Rentabilitatea financiară (R_f) poate fi descompusă în următoarele trepte:

$$R_f = \frac{REN}{CP} = \frac{REX}{A} \cdot \frac{A}{CP} \cdot \frac{RII}{REX} \cdot \frac{REN}{RII} = R_{eii} \cdot S_f \cdot E_e \cdot F,$$

în care:

REN este rezultatul sau profitul net după impozitare;

CP - capitaluri proprii;

REX - rezultatul (beneficiul) exploatarei după scăderea cheltuielilor financiare;

A - totalul activelor din bilanț;

RII - rezultatul (beneficiul) înainte de impozitare;

R_{eii} - rentabilitatea economică înaintea impozitării;

S_f - indice al structurii financiare a capitalului;

E_e - indice de structură care reflectă influența unor elemente

excepționale;

F - indice care reflectă fiscalitatea (impozitarea).

Cu ajutorul acestei relații este posibil să se măsoare impactul diferiților factori asupra rentabilității, începând cu rentabilitatea economică și terminând cu fiscalitatea.

O relație specială de calcul a rentabilității financiare este următoarea:

$$R_f = R_{edi} + (R_{edi} - i) \cdot \frac{D}{CP},$$

în care:

R_f este rentabilitatea financiară;

R_{edi} - rentabilitatea economică după impozitare;

i - costul datoriei după impozitare (cheltuieli financiare);



ANALIZA INTERNĂ A ÎNTREPRINDERII

D - datoriile firmei înscrise în bilanț;

CP - capitalurile proprii.

Ecuația se interpretează astfel:

Rentabilitatea = Rentabilitatea + Efectul de levier
financiară economică al datoriei

Costul datoriei după impozitare (i) este dat de raportul:

$$i = \frac{\text{Cheltuieli financiare după impozitare}}{\text{Datorii totale}}$$

Efectul de levier al datoriei ($R_{\text{edi}} - i$) este pozitiv atunci când $R_{\text{edi}} > i$ și negativ în situația în care $R_{\text{edi}} < i$. În primul caz $R_f > R_{\text{edi}}$, iar în al doilea caz $R_f < R_{\text{edi}}$.

Trecerea de la un efect de levier negativ la unul pozitiv depinde de deciziile întreprinderii.

În legătură cu această posibilitate este de menționat faptul că fenomenele macroeconomice pot antrena întreprinderea fie într-o direcție dezavantajoasă, fie pe o traiectorie avantajoasă care îi poate asigura creșterea și eficiența.

Dificultățile întreprinderii încep, de cele mai multe ori, după ce autoritățile monetare au decis să stopeze presiunile inflaționiste, ceea ce conduce la creșterea costului creditelor și împrumuturilor pentru firmă (creșterea parametrului " i ", adică a costului datoriei). Această politică economică promovată de autoritățile monetare, prin creșterea ratelor dobânzilor, are ca scop frânarea cererii, iar dacă ea reușește determină diminuarea veniturilor, beneficiilor și rezultatelor întreprinderii. Va exista deci o presiune cauzată de creșterea parametrului " i " și de scăderea lui R_{edi} . Dacă întreprinderea nu are o situație economico-financiară prea solidă este suficient ca acest ciclu să se declanșeze pentru ca $i > R_{\text{edi}}$, adică să aibă loc un efect de levier negativ, ce se va amplifica prin creșterea îndatorării, reducând rentabilitatea financiară, sau chiar făcând-o negativă.

c) **Analiza riscului.** La nivelul firmei sunt posibile diferite forme de risc. Două mai importante sunt următoarele: **riscul de fluctuație** și **riscul de încetare a plăților**.

Riscul de fluctuație este determinat de variația necontrolabilă și puțin previzibilă a unor indicatori economico-financiar, datorită variației de aceeași natură a unor fenomene și procese economice. Riscul de încetare a plăților privește în mod exclusiv trezoreria, în timp ce riscul de fluctuație este caracteristic atât rezultatelor, cât și trezoreriei.

Se apreciază că riscurile sunt cu atât mai limitate cu cât ponderea cheltuielilor variabile este mai mare, iar cea a costurilor fixe mai mică. Astfel, dacă o parte însemnată a cheltuielilor are caracterul unor costuri fixe, atunci o variație a cifrei de afaceri cu un procentaj oarecare va antrena o variație superioară a profitului sau beneficiului. De aici importanța deosebită acordată controlului cheltuielilor fixe în gestiunea costurilor.

În funcție de natura pe care o îmbracă se deosebesc: **riscul economic** și **riscul financiar**.

Riscul economic exprimă variația relativă a rezultatelor economice în raport cu cifra de afaceri. Procesul de variație decurge în felul următor: cu cât costurile fixe sunt mai importante, cu atât marja economică (rentabilitatea în raport cu cifra de afaceri) este mai mică, iar variația relativă a rezultatelor sau riscul economic este mai mare.

Riscul financiar este determinat de utilizările financiare cu caracter fix, anume cheltuielile financiare și rambursările, dar el mai este utilizat pentru a desemna riscul total, inclusiv riscul economic.

Se disting următoarele categorii de risc financiar (sau total):

- riscul financiar la nivel de rezultate;
- riscul financiar la nivel de rentabilitate financiară;
- riscul financiar la nivel de trezorerie.

Riscul financiar la nivel de rezultate se obține prin adăugarea cheltuielilor financiare la cheltuielile fixe de exploatare pentru a obține un coeficient global de variație relativă a rezultatelor și deci un coeficient financiar. Cu cât cheltuielile financiare vor fi mai importante, cu atât coeficientul de risc financiar va fi mai mare.

Riscul la nivelul rentabilității financiare este legat de efectul de levier al datoriei. Astfel, la un efect de levier pozitiv al datoriei crește rentabilitatea financiară și potențialul de creștere internă a întreprinderii, dar, în același timp, crește și riscul financiar.

Pentru a estima creșterea se pleacă de la parametrii următori:

R_e - rentabilitatea economică;

$\sigma(R_e)$ - abaterea standard a rentabilității economice sau riscul economic;

d - rata îndatorării ($d = D/CP = \frac{\text{Datorii totale}}{\text{Capitaluri proprii}}$)

În aceste condiții riscul financiar, dat de abaterea standard a rentabilității financiare [$\sigma(P_f)$], este aproximat de relația:

$$\sigma(R_f) = \sigma(R_e) \left(1 + \frac{D}{CP}\right).$$

Riscul de trezorerie și de încetare a plăților se apreciază pe baza datelor din tabelul fluxurilor financiare, analizându-se coeficientul de variație relativă a fiecărui post din acest tablou în raport cu volumul vânzărilor.

V. 4. 4. Elemente de sinteză ale analizei financiare

Pentru a avea o imagine sintetică de ansamblu asupra situației financiare a unei firme poate fi utilizată metoda reprezentării grafice prin figuri geometrice, care are două variante [134, 129–132]:

- reprezentarea geometrică axată pe fluxuri;
- reprezentarea geometrică axată pe indici.

Reprezentarea geometrică axată pe fluxuri (fig.5.3) conține șase indici sintetici exprimați în procente în raport cu cifra de afaceri (volumul de vânzări sau de producție), și anume: creșterea cifrei de afaceri ($\Delta CA\%$); valoarea împrumuturilor

ANALIZA INTERNĂ A ÎNTREPRINDERII

financiare noi (I_n) minus valoarea rambursărilor (R); creșterea capitalului (ΔC) minus volumul dividendelor (D_v); capacitatea de autofinanțare (CAF); volumul investițiilor (I_{nv}); creșterea necesarului de fonduri de rulment (ΔNFR). Toate aceste fluxuri financiare sunt raportate la cifra de afaceri (CA)

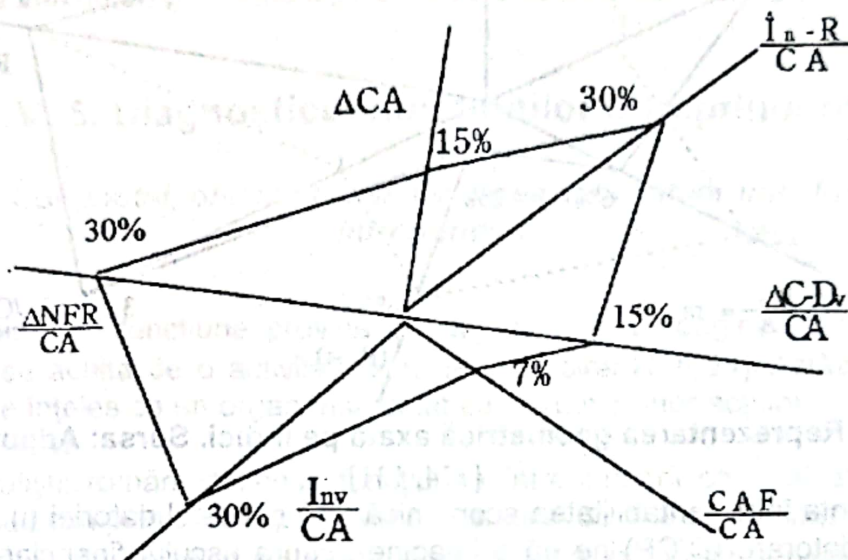


Fig. 5.3 - Reprezentarea geometrică axată pe fluxuri

Sursa: Adaptat după: [134, 130]

Raportarea indicatorilor respectivi la cifra de afaceri permite compararea directă a acestora [necesarul de resurse financiare (necesarul în fonduri de rulment și investiții), resursele interne disponibile (capacitatea de autofinanțare) și resursele (sau utilizările) nete legate de îndatorare (împrumuturi) și de creșterile de capital]. Această reprezentare grafică poate fi completată și cu alți indici în funcție de necesități, după cum unii indici din fig. 5.3 pot fi înlocuiți cu alții mai reprezentativi.

În exemplul prezentat în fig. 5.3 întreprinderea are un necesar de fonduri superior autofinanțării sale. De aici va rezulta necesitatea unei importante îndatorări și deci o creștere a capitalului. Excedentul necesarului de resurse ($30\% \Delta NFR + 30\% I_{nv} = 60\%$ din CA) asupra disponibilului de resurse [$7\% CAF + 30\% (I_n - R) + 15\% (\Delta C - D_v) = 52\% CA$] trebuind a fi asigurat pe alte căi (cedări de active sau disponibilizări).

Se constată că firma are o situație economico-financiară dezechilibrată, întrucât hexagonul este prea întins spre Vest, la Sud și Nord-Est și scobit la Sud-Est.

Reprezentarea geometrică axată pe indici (fig. 5.4) conține următorii indici: creșterea cifrei de afaceri ($\Delta CA\%$); rentabilitatea fondurilor proprii (sau rentabilitatea financiară - R_f); efectul de levier al datoriei (datorii/capital propriu - D/CP); efectul de levier al datoriei ($R_e - i$); beneficiul (profitul) economic/cifra de afaceri = marja economică = m ($m = B_e/CA$); cifra de afaceri/activul economic = intensitatea capitalistică ($CA/A = I_c$)

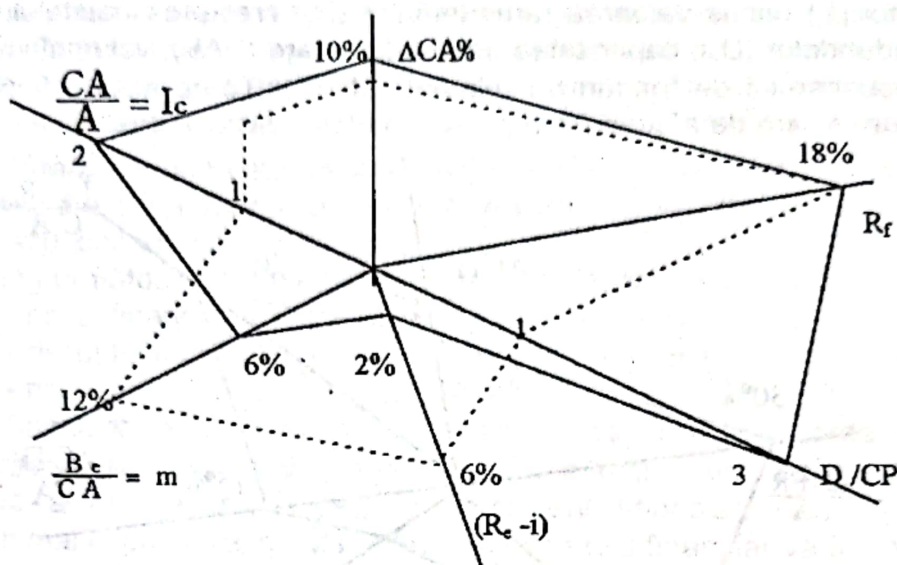


Fig. 5.4 Reprezentarea geometrică axată pe indici. Sursa: Adaptat după: [134, 131]

Diferența între rentabilitatea economică (R_e) și costul datoriei (i) multiplicată cu nivelul de îndatorare (D/CP) ne dă o imagine asupra riscului financiar, care poate fi comparat cu rentabilitatea economică sau cu cea a fondurilor proprii (rentabilitatea financiară).

În această privință, întreprinderea, care are o intensitate capitalistică ridicată ($I_c=2$) și o marjă medie de 6% (m) trebuie, pentru a obține o rentabilitate financiară de 18%, cu toate că are un cost al îndatorării ridicat ($R_e - i = 2\%$), să se îndatoreze mult ($D/CP=3$). Această firmă prezintă un risc mai mare decât o altă firmă (reprezentată prin linie întreruptă), ce are aceeași rentabilitate economică, dar care, beneficiind de un cost al îndatorării mai mic ($R_e - i = 6\%$), poate să se îndatoreze mai puțin ($D/CP=1$) pentru a obține aceeași rentabilitate financiară (sau a fondurilor proprii) egală cu 18%.

Aceste reprezentări grafice se pot utiliza fie pentru a compara mai multe întreprinderi din aceeași ramură, fie pentru a urmări evoluția aceleiași întreprinderi suprapunând mai multe grafice, fiecare reprezentând un an diferit.

Punctele-cheie ale situației întreprinderii. Din analiza sintetică trebuie să rezulte anumite puncte-cheie care explică punctele forte (performanțele bune) și punctele slabe (aspectele negative sau rele) ale întreprinderii, arătând dacă aceasta este în mod structural sau în mod conjunctural într-o situație satisfăcătoare sau îngrijorătoare.

Puncte-cheie favorabile (sau puncte forte) pot fi, spre exemplu, următoarele: o marjă excepțională ($m=B_e/CP$), dar aceasta nu poate fi conservată o perioadă mare de timp; mai rar un cost al datoriei (îndatorării) foarte scăzut; foarte des o intensitate capitalistică anormal de redusă datorită capacității de a finanța o parte sau întregul volum de investiții și/sau necesarul în fonduri de rulment prin alte surse etc.

ANALIZA INTERNĂ A ÎNTEPRINDERII

În analiza financiară a întreprinderii se pun și alte probleme deosebit de importante ce trebuie rezolvate în mod corespunzător, cum sunt: adaptarea analizei la specificul activității întreprinderii; adoptarea modului de citire a conturilor; conversia conturilor filialelor din străinătate; modul de evaluare a patrimoniului; modul de înregistrare a stocurilor; probleme legate de actualizarea valorilor și inflație ș. a.

V. 5. Diagnosticul funcțiunilor întreprinderii

V. 5. 1. Conținutul, obiectivele și derularea activităților unei funcțiuni a întreprinderii

Noțiunea de funcțiune provine de la cuvântul de origine latină "fungi" care înseamnă a se achita de o activitate sau de o sarcină [160, 29]. Astăzi conceptul de funcțiune este înțeles ca un organ însărcinat cu execuția unor acțiuni pentru a îndeplini un anumit obiectiv.

Specialiștii români definesc funcțiunea întreprinderii ca totalitatea activităților omogene și/sau complementare, realizate de personal de o anumită specialitate, utilizând metode și tehnici specifice în vederea îndeplinirii unor obiective derivate [128, 149]. În această accepțiune o funcțiune se compune din activități, atribuții, sarcini și operații.

În prezent sunt recunoscute aproape în unanimitate ca funcțiuni ale întreprinderii următoarele:

- funcțiunea comercială;
- funcțiunea de producție;
- funcțiunea de cercetare-dezvoltare;
- funcțiunea financiar-contabilă;
- funcțiunea de personal.

În unele lucrări analiza internă a întreprinderii este redusă la diagnosticurile funcționale.

Întreprinderea este considerată un sistem global, iar fiecare din funcțiunile sale constituie subsisteme. Aceste subsisteme sunt în interacțiune permanentă, astfel încât acțiunea unuia asupra altuia determină o reacție, o relație de tip feed-back.

Problemele esențiale care se cer a fi rezolvate se referă la cunoașterea naturii și calității acestor acțiuni și reacții, precum și a influenței lor asupra funcționării subsistemului analizat.

Derularea activităților unei funcțiuni se face după schema prezentată în fig. 5.5 [160, 22].

a) **Misiuni, sarcini și obiective.** Fiecare din marile funcțiuni ale întreprinderii sunt investite cu o anumită misiune fundamentală și ca urmare ele trebuie să realizeze un anumit număr de obiective specifice, iar aceste obiective sectoriale trebuie să

ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNTRERPRINDERII

contribuie la realizarea obiectivelor generale ale întreprinderii. Îndeplinirea obiectivelor fixate funcțiunilor presupune realizarea din partea fiecăreia a unui anumit număr de sarcini.

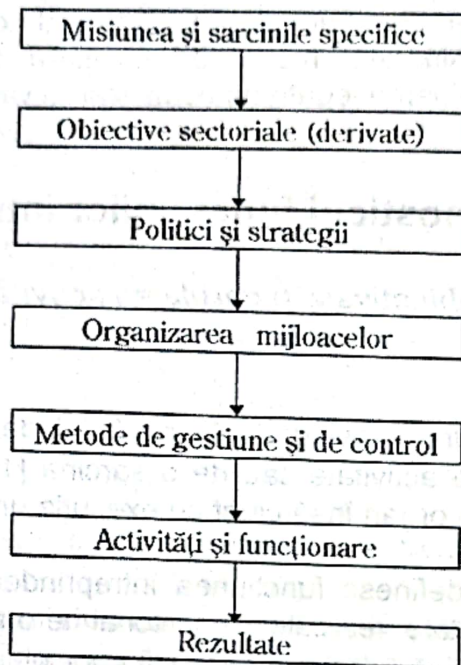


Fig. 5. 5 Misiunea și sarcinile unei funcțiuni

b) **Politici și strategii.** În scopul realizării obiectivelor specifice ale unei funcțiuni, responsabili respectivi formulează principii și reguli de acțiune, politici și strategii de funcțiuni. Toate acestea dau răspunsul la întrebarea: cum trebuie îndeplinite obiectivele și sarcinile?

c) **Organizarea și mijloacele.** Pentru a pune în practică politicile și strategiile fixate conducătorii funcțiunilor dispun de o cantitate determinată de mijloace materiale, umane, financiare și de altă natură, sau le procură de pe piață. Starea mijloacelor și modul în care ele au fost organizate influențează într-o foarte mare măsură realizarea sau nerealizarea obiectivelor.

d) **Metode de gestiune și de control.** După ce mijloacele au fost puse în operă este necesar de a le coordona, administra și controla. Acestea presupun definirea unor reguli și metode care să fixeze condițiile utilizării lor și sistemele de control. De exemplu, după ce s-a definit politica comercială și s-a elaborat planul de marketing, direcția comercială va trebui să administreze forța sa de vânzare și să le controleze.

e) **Activitățile și funcționarea.** În această etapă se urmărește să se asigure funcționarea cât mai eficace posibil a ansamblului de mijloace puse la dispoziția funcțiunii. Sub acest aspect supraîncărcarea sau subîncărcarea pot rezulta în același timp dintr-o organizare defectuoasă, dintr-o stare necorespunzătoare a mijloacelor sau datorită unor metode necorespunzătoare de gestiune și absenței controlului, precum și ca urmare a unor interacțiuni cu alte funcțiuni prost coordonate.

ANALIZA INTERNĂ A ÎNȚREPRINDERII

f) **Rezultatele.** Acestea sunt constituite din ieșirile din cadrul funcțiunii sub formă de cantități, de o anumită calitate, și de costuri. Obținerea unor rezultate de această natură este caracteristică în special pentru funcțiunea comercială, funcțiunea de producție și funcțiunea de cercetare-dezvoltare.

Chiar dacă o funcțiune auxiliară din cadrul întreprinderii nu este direct productivă aceasta nu înseamnă că ea nu obține rezultate. Fiecare funcțiune va obține anumite rezultate sectoriale, care vor permite sau nu îndeplinirea obiectivelor generale urmărite de întreprindere.

Se poate afirma deci că diagnosticul funcțional este un diagnostic parțial al unei funcțiuni specializate al cărui scop îl constituie soluționarea problemelor de funcționare internă ale acesteia și ameliorarea rezultatelor sale.

V. 5. 2. Metodologia diagnosticului funcțional

Punctul de plecare în efectuarea unui diagnostic funcțional îl constituie rezultatele finale obținute de funcțiunea luată în studiu. Este important să se evidențieze cum au evoluat rezultatele în trecut și cum vor evolua în viitor dacă nu se schimbă cu nimic mijloacele și practicile utilizate în prezent.

Acest demers metodologic se impune și datorită faptului că ciclul de funcționare al unei întreprinderi seamănă mai mult cu o buclă decât cu un proces liniar, în sensul că faza finală - obținerea rezultatelor - constituie punctul de reflexie și de plecare pentru un nou ciclu de funcționare.

Ca urmare, rezultatele obținute în perioada care s-a scurs vor servi ca bază de reflexie pentru fixarea unor noi obiective, putând necesita reformularea politicilor, o modificare a mijloacelor sau o schimbare a metodelor de gestiune.

În aceste condiții diagnosticul funcțional trebuie să cuprindă următoarele etape [160, 23-28]:

- analiza rezultatelor;
- studiul politicilor;
- evaluarea mijloacelor și a organizării;
- audit de metode de gestiune și de control;
- analiza activităților și a interacțiunilor.

Modul de efectuare a diagnosticului unei funcțiuni este redat în fig. 5. 6 [160, 28].

a) **Analiza rezultatelor.** La nivelul unei funcțiuni aceasta se poate face cu ajutorul unor indicatori cantitativi specifici care trebuie să permită compararea rezultatelor între ele în timp și de a le situa în raport cu cele ale concurenței. Nu trebuie minimalizați nici indicatorii calitativi ce ne permit o ierarhizare a anumitor indicatori cantitativi.

Analiza rezultatelor (favorabile sau nefavorabile) ne furnizează o serie de informații prețioase ce permit a trece la etapa următoare pentru a înțelege funcționarea întreprinderii.

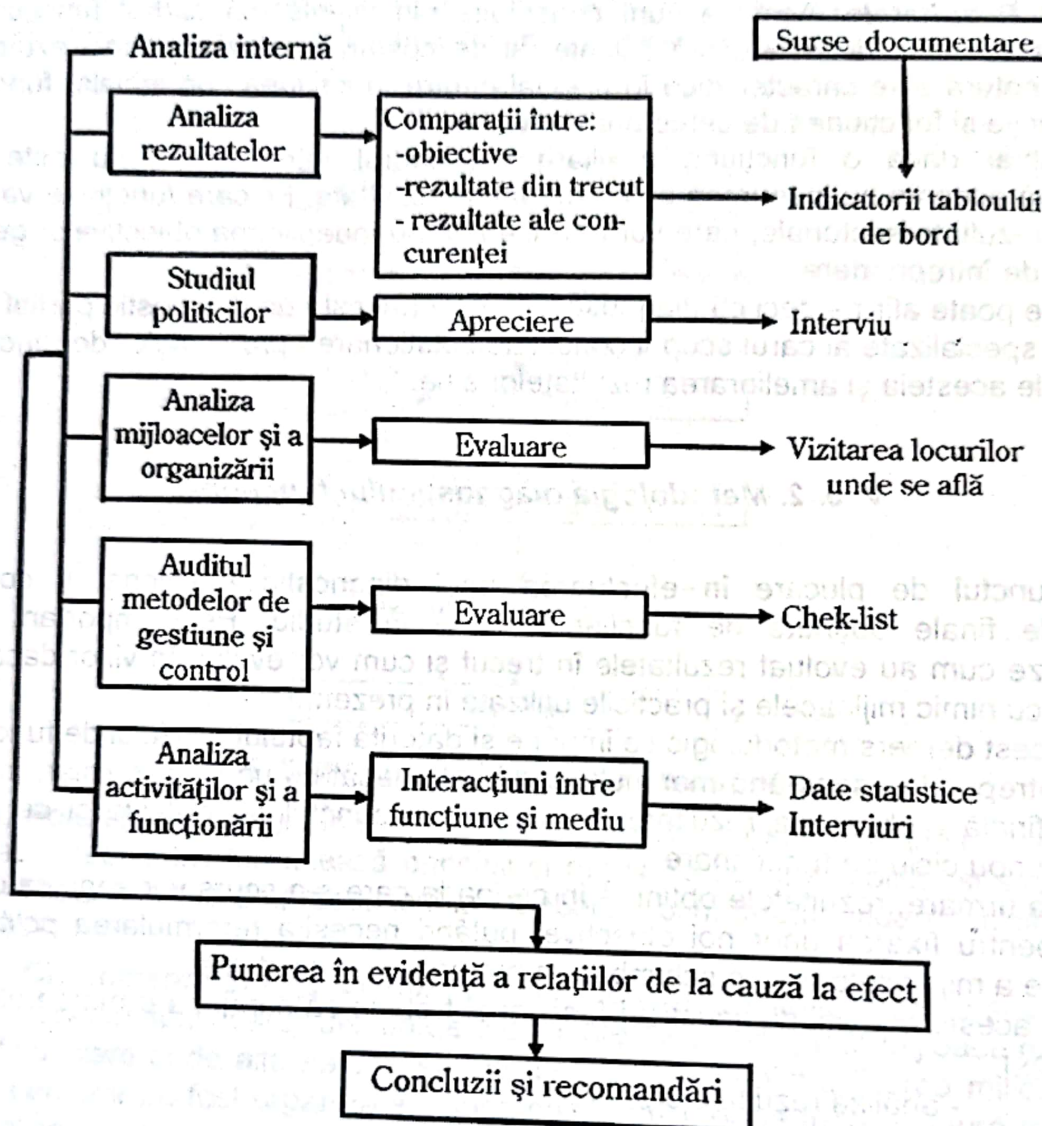


Fig. 5. 6. Schema de analiză a unei funcțiuni

Important este să se înțeleagă de ce un rezultat este bun sau rău, mai bun sau mai puțin bun decât cel obținut anul trecut, precum și evidențierea relațiilor de la cauză la efect.

b) **Studiul politicilor trasate.** Se face pe bază de interviu, utilizând un chestionar de întrebări, pentru a explicita politicile fixate în diferitele domenii ale gestiunii: politica comercială, politica industrială, politica financiară, politica socială. Principalul obiectiv urmărit este să se înțeleagă politicile trasate sau absența acestora și nu judecarea lor. În general se recomandă evitarea efectuării unor judecăți de valoare. Sunt utile în analiza politicilor firmei opiniile clienților, furnizorilor, bancherilor sau personalului propriu.

ANALIZA INTERNĂ A ÎNTREPRINDERII

c) **Evaluarea mijloacelor și a organizării.** Compartimentele operaționale și funcționale ale întreprinderii dispun de mijloace materiale, mijloace financiare, resurse umane și de organizare, care, în această etapă a diagnosticului, vor trebui evaluate. Una din problemele importante ce trebuie rezolvate este cea a criteriilor de evaluare.

Evaluarea mijloacelor materiale (mașini, utilaje, materiale) trebuie să se facă având în vedere cel puțin trei nivele de comparație: prescripțiile prevăzute în norme, valorile realizate de concurență, nivelul obiectivelor. În raport cu aceste nivele de referință obiectul material analizat va reprezenta un punct forte sau un punct slab.

Evaluarea personalului este, de asemenea, o problemă complexă, ce impune mai întâi alegerea metodelor și a criteriilor pentru realizarea evaluării, întrucât întreprinderea este formată din bărbați și femei posedând calificări, competențe și comportamente foarte diverse.

Personalul de execuție se va evalua în mod global pe servicii și ateliere, iar personalul de conducere și cel cu responsabilități speciale se va evalua în mod individual.

Criteriul utilizat pentru evaluarea personalului de execuție dintr-un serviciu sau dintr-o secție va fi capacitatea de a realiza obiectivele fixate, utilizând diferitele metode posibile.

Evaluarea personalului de conducere are ca obiectiv aprecierea și măsurarea competenței și a nivelului de performanțe individuale. Pentru aceasta este necesar să se clarifice, mai întâi, conceptul de competență, întrucât există la ora actuală diverse accepțiuni ale acestuia.

În scopul evaluării competențelor individuale și a calității oamenilor va fi necesar să se definească în prealabil ceea ce se dorește de la ei, sarcinile și funcțiile lor, obiectivele care le-au fost fixate. Toate acestea înseamnă să definim ceea ce se numește în literatura de specialitate descrierea postului. Plecând de la definirea postului se vor putea evalua performanțele și competențele fiecărei persoane, adică satisfacerea sau nesatisfacerea cerințelor în raport cu exigențele postului.

Evaluarea organizării unui serviciu sau a unei funcțiuni presupune stabilirea măsurii în care organizarea contribuie la o bună realizare a obiectivelor și la obținerea unor rezultate superioare. Plecând de la mijloacele puse la dispoziție se va arăta în ce măsură și cum organizarea se achită de realizarea obiectivelor sale. Documentul cel mai important folosit pentru analiză este organigrama de structură care va reliefa relațiile între compartimente și persoane, îmbinarea mijloacelor și volumul sarcinilor de îndeplinit, nivelul de responsabilitate și puterea de decizie a conducătorilor diferitelor compartimente.

d) **Auditul metodelor de gestiune la nivelul unei funcțiuni.** Termenul de *audit*, folosit în vocabularul gestiunii, a fost introdus de marile cabinete specializate anglo-saxone și provine de la cuvântul de origine latină "*audire*", care înseamnă a asculta, a auzi (a înțelege).

Tehnicile de audit sunt instrumente de diagnostic care își propun să verifice dacă procedurile și metodele utilizate în întreprindere sunt în conformitate cu normele sau regulile prestabilite în manualele de proceduri interne. De asemenea, ele vizează ameliorarea calității metodelor de gestiune sau asigurarea existenței lor.

ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNTEPRINDERII

Auditul metodelor de gestiune este singurul domeniu în care se pot face judecăți de valoare în raport cu normele. Astfel, inexistența unui sistem de previziune va constitui un punct slab al funcțiunii respective. Existența unui punct forte este marcată nu numai de prezența procedurii de gestiune puse în discuție, ci și de faptul dacă aceasta este adaptată la natura activității, furnizează informații pertinente și ușurează luarea deciziilor.

În vederea realizării diferitelor feluri de audit pe funcțiuni se impune utilizarea unor chestionare sub formă de check-list.

e) **Analiza activității și a funcționării.** Întreprinderea este un sistem complex, a cărei funcțiuni sunt considerate subsisteme. Aceste subsisteme sunt în interacțiune permanentă, în sensul că fiecare acțiune a unuia în direcția altuia provoacă o reacție, adică o acțiune de tip feed-back. Analiza activității unei funcțiuni presupune determinarea naturii și calității acțiunilor și reacțiilor sale, precum și influența asupra subsistemului analizat.

V. 6. Sinteza diagnosticurilor funcționale

Analiza economico-financiară și diagnosticurile funcționale pot fi considerate ca un fel de examen fiziologic al firmei care permit cunoașterea stării în care se găsește întreprinderea.

După ce s-a efectuat diagnosticul tuturor funcțiunilor esențiale ale întreprinderii se va arăta influența acestora asupra principalelor finalități sau obiective urmărite: profit, creștere, securitate, responsabilități sociale, după modelul din tabelul nr. 5.3.

Tabelul 5.3

Finalități Funcțiuni	Felul influenței	Profit	Creștere	Securitate	Responsabilități sociale
Comercială -	+				
Marketing	-				
Producție	+				
	-				
Cercetare -	+				
- dezvoltare	-				
Financiar -	+				
- contabilă	-				
Personal	+				
	-				
Management -	+				
și organizare	-				

ANALIZA INTERNĂ A ÎNTEPRINDERII

Pentru fiecare funcțiune a întreprinderii va fi necesar de a-i marca poziția cu un semn, definind dacă această funcțiune exercită o influență pozitivă (+), neutră sau negativă (-) asupra celor patru finalități.

Este posibil ca o funcțiune dată să fie neutră din punctul de vedere al efectului asupra uneia sau mai multor finalități ale întreprinderii. Cu toate acestea, influența atribuită va trebui să fie negativă, deoarece o întreprindere dinamică este necesar să depună în mod constant eforturi de reînnoire și pe linia creșterii competitivității sale. Acest lucru este posibil numai printr-o acțiune activă din partea fiecărei funcțiuni, fiind inacceptabilă o atitudine pasivă.

Tabelul sintetic 5. 3 poate fi dezvoltat și completat cu indicarea influenței cantitative exacte a fiecărei funcțiuni asupra celor patru obiective fundamentale. Astfel, spre exemplu, se va putea arăta că funcțiunea de producție are o influență de $x\%$ asupra profitului, contribuie în proporție de $y\%$ la creșterea întreprinderii ș.a.m.d.

V. 7. Diagnosticul întreprinderii prin metoda "scores"

Metoda "scores" sau "scoring" se poate traduce în limba română prin metoda "scorurilor". Această procedură de analiză financiară și strategică își propune să detecteze în mod previzional dificultățile pe care poate să le aibă o întreprindere sub aspect financiar și economic.

Diferitele metode de tip "scores" au fost elaborate ca urmare a faptului că procedurile de analiză financiară bazate pe indici permit a măsura performanța sau ineficiența activității din trecut a unei întreprinderi, dar ele ne informează prea puțin asupra situației în care se va afla întreprinderea în viitor.

Din aceste motive obiectivul esențial al metodelor de "scoring" este acela de a furniza modele predictive care să ne informeze asupra probabilității sau riscului de faliment al unei întreprinderi, prin utilizarea unor metode de calcul adecvate.

Metoda "scorurilor" este considerată ca unul din instrumentele cele mai inovante în domeniul analizei financiare. "Scorul" este o notă de risc sintetică determinată pe cale statistică și matematică, utilizând posibilitățile oferite de informatică.

Modelele de analiză financiară de tip "scores" au la bază metoda statistică a analizei discriminante, ce permite stabilirea unui indicator sintetic de clasament sub forma unei combinații liniare de indici, numit "funcția-scor"

Situația și comportamentul tip al unei întreprinderi eficiente, competitive sau al uneia în dificultate se pot evidenția cu ajutorul unor indicatori variați, dar mai ales prin indici economici și financiari.

Metoda statistică a analizei discriminante presupune examinarea a două categorii de întreprinderi:

- întreprinderi în dificultate, cu probleme financiare;
- întreprinderi competitive sau "sănătoase".

ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNTRERINDERII

La nivelul fiecărei întreprinderi din cele două grupe se calculează mai mulți indici semnificativi din punct de vedere financiar și economic, apoi se construiește o funcție matematică prin combinația liniară a indicilor respectivi, ce va permite încadrarea întreprinderii date în una din cele două grupe cu cea mai bună probabilitate.

Metoda "scores" constă deci în a pune la punct funcții de tipul:

$$Z = a_1 \cdot I_1 + a_2 \cdot I_2 + \dots + a_n \cdot I_n + C,$$

în care:

$a_1, a_2, \dots, a_n$ sunt coeficienți de ponderare;

$I_1, I_2, \dots, I_n$ - indici economico-financiar;

C - constantă.

Funcția Z va lua valori diferite de la o întreprindere la alta și pentru aceeași întreprindere valoarea sa se va schimba în timp.

Nota sau scorul obținut prin funcția Z trebuie să permită de a **previziona** dacă întreprinderea se găsește sau nu într-o situație de mare risc de faliment.

Anumite funcții grupează întreprinderile în două categorii: "sănătoase" și falimentare cu o probabilitate de 75% certitudine cu 3 ani înaintea falimentării efective. Din aceste motive rezultatele sunt spectaculoase și aceasta demonstrează faptul că funcțiile de "scoring" trebuie să facă parte din instrumentele analizei strategice și ale diagnosticului financiar.

Se recomandă totuși o anumită precauție. O funcție de tip "scores" nu poate fi universală și este hazardată utilizarea unui model pus la punct pentru o familie omogenă de întreprinderi la firme care nu fac parte din această categorie. Se impune deci, înainte de a se adopta o relație de "scoring", să o testăm pe firmele unde urmează să se aplice.

O altă problemă deosebit de importantă este legată de utilizarea dinamică a acestor funcții, care trebuie să permită stabilirea unui "**score**" (**scor**) **previzional**, plecând de la bugetele întreprinderilor și de la previziunile lor financiare. Cercetarea permanentă a unei îmbunătățiri constante a notei sau scorului întreprinderii constituie punctul de plecare pentru aprecierea calității gestiunii financiare, precum și a performanțelor sale posibile în viitor.

Dintre modelele predictive cele mai utilizate ale riscului de faliment, care au la bază metoda "scores" (scorurilor), fac parte următoarele două: modelul lui Conan și Holder și modelul Centralei Bilanțurilor a Băncii Franței [160, 80-82].

Modelul lui Conan și Holder are la bază cinci indici, iar coeficienții de ponderare au valorile precizate în tabelul 5.4.

Pe baza informațiilor din tabelul 5.4 rezultă că funcția discriminantă sau funcția-scor este următoarea:

$$Z = 16 \cdot I_1 + 22 \cdot I_2 - 87 \cdot I_3 - 10 \cdot I_4 + 25 \cdot I_5$$

Se dau următoarele limite pentru interpretarea funcției Z :

- o notă mai mică de 4 înseamnă pericol;
- o notă cuprinsă între 4 și 9 semnifică prudență;
- o notă mai mare ca 9 arată o situație bună.

ANALIZA INTERNĂ A ÎNTREPRINDERII

Pe baza unui studiu statistic s-au determinat probabilitățile de faliment (risc), având valorile din tabelul 5.5.

Tabelul 5.4

Metoda scorurilor cu cinci indici

Denumirea indicelui	Relația de calcul	Coeficientul de ponderare	Indicele ponderat
I_1	$\frac{\text{Activul circulant (fără stocuri)}}{\text{Activul total}}$	16	$16I_1$
I_2	$\frac{\text{Capitaluri permanente}}{\text{Activul total}}$	22	$22I_2$
I_3	$\frac{\text{Cheltuieli financiare}}{\text{Cifra de afaceri (fără taxe)}}$	- 87	$-87I_3$
I_4	$\frac{\text{Cheltuieli de personal}}{\text{Valoarea adaugata}}$	-10	$-10I_4$
I_5	$\frac{\text{Excedentul brut de exploatare}}{\text{Datorii totale}}$	24	$24I_5$

Sursa: [160, 80]

Tabelul 5.5

Valorile riscului de faliment în modelul lui Conan și Holder

Valorile funcției-scor	Probabilitatea (riscul) de faliment
$Z < -4,5$	90%
$-4,5 < Z < -2,5$	85%
$-2,5 < Z < 0$	80%
$0 < Z < 1,5$	75%
$1,5 < Z < 4$	70%
$4 < Z < 5$	60%
$5 < Z < 8,5$	50/50% (incertitudine)
$8,5 < Z < 9,5$	35%
$9,5 < Z < 10,5$	30%
$10,5 < Z < 13$	25%
$13 < Z < 16$	15%
$Z > 16$	10%

Sursa: [160, 81]

Modelul Centralei Bilanțurilor a Băncii Franței este cel mai recent și a fost elaborat pe baza analizei unui eșantion de peste o mie de întreprinderi industriale cu mai puțin de 500 salariați și este aplicabil în special în cazul întreprinderilor industriale mici și mijlocii [52, 2].

Tabelul 5.6

Calculul funcției-scor în Modelul Centralei de Bilanțuri a Băncii Franței

Denumirea indicelui	Relația de calcul a indicelui	Valoarea indicelui	Coeficienți multiplicativi	Indici ponderați
1	2	3	4	5
I ₁ - Partea cheltuielilor financiare în rezultate	$\frac{\text{Cheltuieli financiare}}{\text{Rezultatul economic brut}}$ Dacă REB este negativ atunci I ₁ =215	% (max.215)	x(-1,255)	-1,255I ₁
I ₂ - Acoperirea capitalurilor investite	$\frac{\text{Resurse stabile (permanente)}}{\text{Capitaluri investite}}$	%	x(+2,003)	+2,003I ₂
I ₃ - Capacitatea de rambursare	$\frac{\text{Capacitatea de autofinanțare}}{\text{Îndatorarea financiară globală}}$	% (max. 90)	x(-0,824)	-0,824I ₃
I ₄ - Rata marjei brute de exploatare	$\frac{\text{Rezultatul economic brut}}{\text{Cifra de afaceri fără taxe}}$	%	x(+5,221)	+5,221I ₄
I ₅ - Durata creditului furnizorilor	$\frac{\text{Datorii comerciale} \times 360}{\text{Cumpărări (aprovizionări) cu toate taxele incluse}}$	zile.....	x(-0,689)	-0,689I ₅
I ₆ - Rata de variație a valorii adăugate (VA)	$\frac{\text{VA a exercițiului} - \text{VA a exercițiului precedent}}{\text{VA a exercițiului precedent}}$	%	x(-1,164)	-1,164I ₆
I ₇ - Intervalul descoperit al clienților	$\frac{(\text{Lucrări în curs} + \text{Creanțe din exploatare, comerciale} + \text{Stocuri} + \text{Avansuri clienți}) \times 360}{\text{Producție (cu toate taxele cuprinse)}}$	zile.....	x(+0,706)	+0,706I ₇
I ₈ - Rata investițiilor	$\frac{\text{Investiții în imobilizări (corporale)}}{\text{Valoarea adăugată}}$	%	x(+1,408)	+1,408I ₈
Constanta ce trebuie scăzută.....=-85,544				
Scorul.....=				
(Suma algebrică a indicilor ponderați și a constantei)				
Probabilitatea ca o întreprindere să fie în dificultate:				
Scorul Z<-25.....87,2%				
Scorul -25<Z<+12,5.....46,9%				
Scorul Z>+12,5.....21,0%				

Sursa: [77, 32]

ANALIZA INTERNĂ A ÎNTREPRINDERII

Calculul funcției-scor Z are la bază opt indici și măsoară gradul de similitudine al întreprinderii studiate cu întreprinderile normale sau acelea ce prezintă mari dificultăți, aflate în pragul falimentului.

Modalitatea de calcul al indicilor și valorilor coeficienților de ponderare sunt prezentate în tabelul 5.6.

Pe baza datelor din tabelul 5.6 rezultă că funcția-scor este următoarea:

$$100 \cdot Z = -1,255 \cdot I_1 + 2,003 \cdot I_2 - 0,824 \cdot I_3 + 5,221 \cdot I_4 - 0,689 \cdot I_5 - 1,164 \cdot I_6 + 0,706 \cdot I_7 + 1,408 \cdot I_8 - 85,544.$$

În funcție de scorul obținut modelul estimează mai multe probabilități de faliment (slăbiciune), conform tabelului 5.7.

Tabelul 5.7

Valoarea funcției-scor Z	Probabilitatea de slăbiciune (faliment)
-1,875	100,00
-0,875	95,60
-0,250	73,80
+0,125	46,90 (zona de incertitudine)
+0,625	33,40
+1,250	17,70
>+1,250	9,50

Sursa: [160, 82]

Relația funcției-scor de mai sus nu se aplică de o manieră ușoară decât în cazul întreprinderilor industriale.

Se poate afirma că metoda scorurilor și diferitele modele existente reprezintă instrumente utile care completează posibilitatea aflării probabilității de faliment cu o rată de validitate satisfăcătoare.

◆◆◆

Capitolul VI

ANALIZA EXTERNĂ A ÎNTRINDERII SAU ANALIZA MEDIULUI

VI. 1. Conținutul analizei externe a întreprinderii

Așa după cum s-a precizat, diagnosticul constituie un instrument de informare referitor la starea întreprinderii la un moment dat, oferind posibilitatea identificării punctelor forte și a punctelor slabe ale activității firmei și, ca urmare, existența unor alternative diferite de acțiune.

Analiza externă sau diagnosticul extern cuprinde, potrivit schemei din fig. 3. 5 (cap. III, subcap. 3. 2), o multitudine de variabile, astfel: situația pieței, volumul cererii, acțiunile concurenței, starea piețelor materiilor prime și a materialelor, evoluția tehnologiilor, situația pieței muncii și a pieței capitalurilor, legislația fiscală, evoluția politicilor economice și sociale, evoluția factorilor socio-culturali, sistemele de valori ș.a.

Prin analiza tuturor variabilelor externe menționate mai sus, în cadrul acestei etape a analizei strategice, este posibil să se abordeze principalele curente economice, politice, sociale și tehnologice și să se urmărească de aproape evoluția mediului pentru a acționa cât mai eficient și cel mai rapid posibil la amenințările și oportunitățile acestuia.

Fiecare din variabilele evidențiate sunt de o importanță capitală pentru întreprindere și ele pot face obiectul unor studii separate și aprofundate.

O situație economică în recesiune, în stare de criză, cu șomaj în masă și conflicte sociale, dominată de crize diferite și blocaje incită la o analiză aprofundată a principalilor indicatori economici la scară națională sau chiar internațională: producția industrială, situația folosirii forței de muncă sub aspectul ofertei și al cererii, situația locurilor de muncă, situația și evoluția viitoare a prețurilor, nivelul salariilor orare și lunare, investițiile în bunuri de echipament, volumul schimburilor comerciale (importuri și exporturi), principalii indici bursieri (naționali și internaționali) ș.a.

Toți acești indicatori vor permite direcției întreprinderii să aibă o vedere globală asupra curenților (tendințelor) economice ale perioadei considerate.

Tendințele sociale sunt de mare importanță, întrucât grevele și întreruperea lucrului, spre exemplu, au incidente umane și economice prea profunde pentru ca întreprinderea să nu le ia în considerare. Deși indicatorii furnizați de barometrul social trebuie manipulați cu prudență, este mai bine de a ne referi la ei, decât de a-i neglija.

Pentru exportatorii a căror filiale în străinătate sunt în primejdie unul din criteriile de decizie va trebui să fie curențele (tendințele) politice ale țării sau regiunii examinate. Aceasta întrucât investițiile făcute într-o țară cu instabilitate politică continuă comportă asumarea unor riscuri exagerate în raport cu avantajele sperate.

ANALIZA EXTERNĂ A ÎNTRINDERII SAU ANALIZA MEDIULUI

În ceea ce privește tendințele tehnologice, acestea sunt de mare actualitate și importanță pentru întreprindere. Se impune cunoașterea acțiunilor concurenței pe linia inovației tehnologice, care conduce la obținerea unor avantaje concurențiale legate de calitate și preț.

Influența variabilelor externe asupra finalităților întreprinderii poate fi prezentată în mod sintetic cu ajutorul unei matrici în care pe linii sunt evidențiați factorii și tendințele externe, iar pe coloane finalitățile principale, așa cum rezultă din tabelul 6.1.

Tabelul 6.1

Matricea influenței factorilor și tendințelor externe asupra finalităților întreprinderii

Tipul factorilor, tendințelor sau curentelor	Felul influenței	Finalitățile esențiale ale întreprinderii			
		Profit	Creștere (Dezvoltare)	Securitate	Responsabilități sociale
Tendințe economice	+				
	-				
Tendințe politice	+				
	-				
Tendințe sociale	+				
	-				
Tendințe tehnologice	+				
	-				

Ca și în cazul analizei pe funcțiuni și în cazul analizei mediului, pentru fiecare tendință (curent) cu caracter extern, se va marca acțiunea sa cu un semn, definind dacă această tendință exercită o influență pozitivă (+), sau respectiv o influență neutră sau negativă (-) asupra celor patru finalități.

Analiza mediului se impune ca un imperativ în cadrul analizei strategice deoarece întreprinderea funcționează în mediul său și datorită existenței acestuia. Firma întreține relații constante cu diferiți parteneri sau agenți economici. Astfel, ea vinde producția clienților, se aprovizionează de la furnizori cu materii prime și materiale, mașini și utilaje, împrumută sau plasează fonduri în bănci, plătește impozite și taxe, putând beneficia, de asemenea, de ajutoare diverse din partea statului în ceea ce privește acordarea unor comenzi, investiții productive, inovația tehnologică etc.

Între agenții economici menționați au loc interrelații și, de asemenea, între ei și întreprindere, iar potrivit teoriei sistemelor orice acțiune a unui subsistem asupra altuia determină o reacție, o relație de feed-back, din partea celui din urmă. Aceste fenomene pot exercita o influență pozitivă pentru întreprindere sau din contra să reprezinte un risc. În analiza strategică cele două influențe sunt denumite oportunități și respectiv amenințări din partea mediului. Din aceste motive este absolut necesară analizarea lor în cadrul diagnosticului extern.

Componentele mediului și interacțiunile cu întreprinderea sunt prezentate în fig. 6.1.

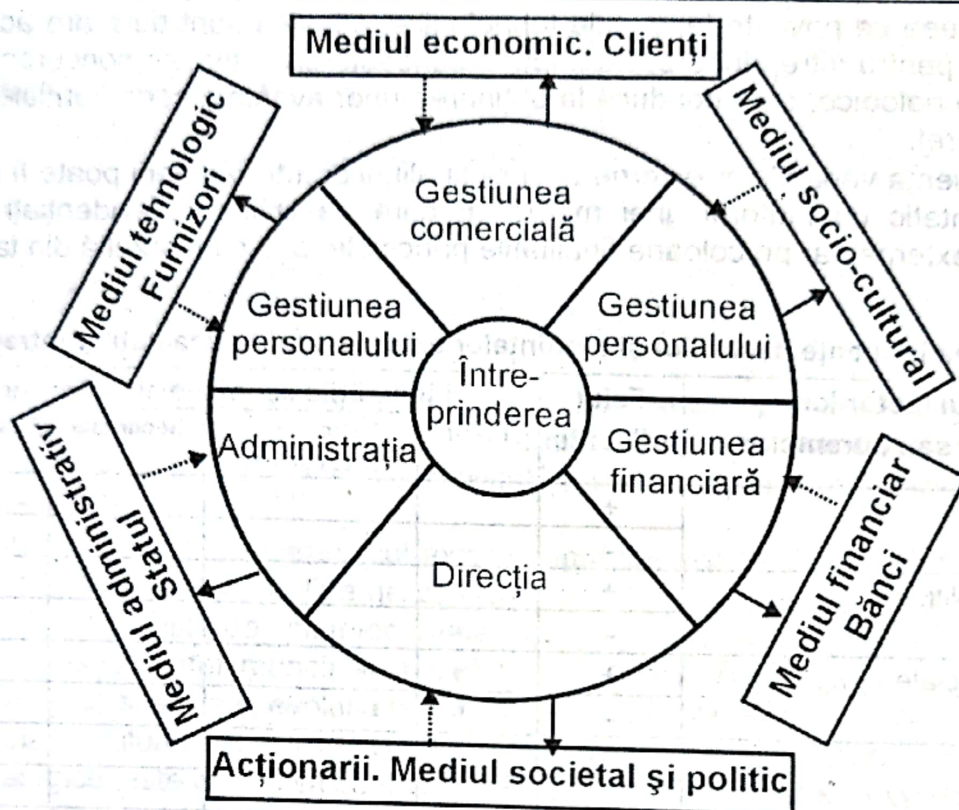


Fig. 6.1. Interacțiunile între întreprindere și componentele mediului

Realizarea unui studiu global al mediului este, pe de o parte, una dintre părțile complexe și dificile ale analizei strategice, iar, pe de altă parte, prezintă riscul de a nu scoate în evidență în mod detaliat consecințele influențelor mediului asupra întreprinderii. Din aceste motive se recomandă a efectua o **divizare analitică** a "nebuloasei" care este mediul într-un număr suficient de componente specifice și omogene ce să permită înțelegerea complexă a funcționării firmei. Separarea în componente omogene a mediului este cu atât mai necesară cu cât jocul actorilor în cadrul diferitelor segmente ale mediului nu se realizează după aceeași logică, ei urmărind obiective divergente a căror consecințe pot să producă asupra funcționării întreprinderii o serie de efecte negative. Ca urmare, modul de elaborare a analizei mediului trebuie să se facă în următoarea manieră: dacă se dorește să se înțeleagă presiunile mediului asupra întreprinderii va fi necesar să se separe diferitele componente ale acestuia, unde firma acționează și evoluează, în scopul scoaterii în evidență a relațiilor de la cauză la efect, putând efectua astfel o analiză riguroasă, cu elemente cantitative și calitative precis determinate.

Matricea influenței factorilor externi, prezentată în tabelul 6. 1, va putea fi modificată, trecând în locul tendințelor specificate, componentele mediului din fig. 6. 1 sau acele componente analitice specifice, rezultate din divizarea mediului, funcție de obiectivele analizei.

VI. 2. Analiza conjuncturii economice

Conjunctura economică este o dimensiune globală a mediului extern al întreprinderii. În măsura în care componentele conjuncturii și evoluția lor sunt puse în legătură cu domeniile de activitate ale întreprinderii, conjunctura economică poate să se identifice cu analiza externă a întreprinderii sau analiza mediului (intern și internațional).

Există diferite definiții ale conjuncturii. Una dintre acestea definește conjunctura economică prin "totalitatea fenomenelor și proceselor curente din economia mondială ori națională sau dintr-o ramură a acestora, în strânsa lor interdependență, evidențiată de relațiile ce se stabilesc între ele la un moment dat sau într-o perioadă determinată și tendințele lor într-o perioadă viitoare" [21, 138].

Conjunctura economică cuprinde mai multe componente ce pot fi exprimate sub formă de indicatori, astfel: producția, investițiile, veniturile, construcțiile, factorii tehnologici, resursele materiale și umane, consumul ca volum, structură și dinamică, factori monetari și financiari, elemente ale politicilor comerciale, schimburile internaționale, prețurile interne și internaționale etc.

După unii autori analiza conjuncturii trebuie să se efectueze luând în considerare patru componente principale [169, 7]:

- componente cu caracter deno-sociologic;
- componente rezultând din mentalitate și psihologie;
- componente rezultând din tehnologie, științele naturale și ecologie;
- componente de ordin economic.

Examinarea acestor componente trebuie făcută plecând nu numai de la situația actuală, ci mai ales pornind de la proiecția evoluției lor pe termen lung, bazată pe efectuarea unei previziuni. Cu ajutorul previziunii este posibil să se penetreze de o manieră logică și rațională evenimentele din viitor și evoluția lor, folosind metode sistematice și științifice ce permit să se evidențieze că evenimentele mai apropiate sau mai îndepărtate depind mai ales de fapte reale și raționale.

În ceea ce privește componentele cu caracter deno-sociologic sunt de evidențiat câteva fenomene și tendințe importante.

În primul rând, la nivel mondial societatea și economia sunt în curs de a suferi o mare schimbare structurală. Aceasta este cauzată de evoluția demografică care se configurează până în anul 2000, în sensul unei creșteri mari a populației, mai ales în țările în curs de dezvoltare. Zonele respective vor deveni gigantici consumatori sau chiar spații vide pentru hrană, îmbrăcăminte, locuințe și, de asemenea, pentru bunuri de producție și prestări de servicii. În același timp va apare necesitatea creării unor noi locuri de muncă pentru sporul de populație respectiv.

În țările industrializate și mai ales în cele puternic industrializate evoluția populației este stagnantă. Impactul componentelor demografice asupra piețelor, în aceste țări, se manifestă și prin faptul că în sânul populației proporția categoriilor de oameni de vârstă înaintată tinde să crească.

Un alt aspect este legat de mobilitatea populației, care va cunoaște o intensificare accentuată și ca urmare a schimbărilor ce s-au produs în țările din Europa de Est. Se estimează că mobilitatea se va produce în diverse direcții, atât sub raport geografic, cât și din punct de vedere social.

Alte tendințe ce se încadrează în componentele cu caracter deno-sociologic se referă la raportul între orele de muncă și cele consacrate timpului liber, precum și la formarea profesională. Aproape în toate țările lumii se manifestă dorința oamenilor de a avea mai mult timp liber, dar în mod sigur aceasta nu se va putea realiza datorită impactului negativ asupra productivității muncii. Se va realiza, totuși, o reducere a timpului de muncă, dar numai în favoarea formării continue a salariaților.

Progresele rapide în știință și tehnologie fac necesară formarea continuă și reciclarea personalului în scopul dezvoltării capacității creatoare pentru a concepe noi procedee de producție, noi produse și servicii.

Un rol important în analiza conjuncturii îl au componentele ce izvorăsc din mentalitatea și psihologia oamenilor, unde se încadrează: stilul de viață, dorințele consumatorilor, credințele în anumite valori etc. Omul de astăzi aspiră să se bucure de toate comoditățile pe care le poate oferi știința și tehnologia modernă, dar trebuie să se facă distincție între ceea ce se dorește și ceea ce este posibil și necesar să se obțină.

O componentă de amploare a stilului de viață modern este încrederea în tot ceea ce este nou, potrivit următoarei reguli: "ceea ce este nou este bun". Evident că o asemenea mentalitate trebuie luată în considerare în elaborarea strategiilor comerciale și de producție.

Referitor la persoana sa, individul, fie el bărbat sau femeie, dorește să fie tânăr, frumos și să se bucure de o bună sănătate. Și aceste aspirații vor trebui luate în considerare în fundamentarea strategiilor firmei.

Se constată astăzi o creștere a exigențelor pe toate planurile, fenomen care se încadrează, de asemenea, în stilul de viață. Dacă ne referim la cerințele consumatorilor, vom constata, în primul rând, că produsele care pun puține probleme sunt vândute în cantități masive, în timp ce articolele care implică numeroase probleme au tendința de a se individualiza. În ansamblu, totuși, se poate aprecia că mentalitatea consumatorului este orientată spre satisfacerea dorințelor sale într-o măsură tot mai mare și fără a-l obliga la restricții.

Componentele legate de tehnologie, științele naturale și ecologie formează, de asemenea, o latură de bază în analiza conjuncturii. Dintre fenomenele majore care se estimează a se amplifica pentru viitor cităm: penuria de materii prime, energie și mijloace de transport, presiunea problemelor legate de mediu, penuria de produse alimentare, folosirea tot mai largă a sistemului "know-how" pentru a rezolva toate aceste probleme etc. Penuria de materii prime, apărută, mai întâi, în domeniul textil, se va extinde la alte materii prime, într-o măsură mai mare sau mai mică. De asemenea, se prevede o penurie de produse alimentare, precum și o penurie de produse sintetice.

Problemele ecologice sunt la ordinea zilei: poluarea aerului, poluarea apei, contaminarea mărilor etc., toate acestea vor influența într-o măsură decisivă deciziile întreprinderii.

ANALIZA EXTERNĂ A ÎNTREPRINDERII SAU ANALIZA MEDIULUI

Componentele de ordin economic ale analizei conjuncturii sunt numeroase și pot fi studiate sub aspectul implicațiilor lor asupra evoluției activităților economice la nivel național și internațional. Astfel, numeroase prognoze estimează o scădere a productivității muncii în statele industrializate datorită unui complex de factori, cum ar fi: cerințele tot mai presante legate de reducerea timpului de muncă, creșterea aproape fără întrerupere a activităților neproductive, exigențele ecologice care provoacă numeroase blocaje și amânări etc. Pe de altă parte procesul de adaptare și de concentrare a întreprinderilor este însoțit de fricțiuni, care frânează creșterea productivității. Cu toate acestea consumul are tendința să se dezvolte fără întrerupere, iar posibilitățile de raționalizare a acestuia s-au redus foarte mult în comparație cu situațiile din trecut.

În țările industrializate creșterea veniturilor este disproporționată, iar de aici rezultă o supracapacitate de cumpărare disponibilă din partea consumatorilor. Se apreciază că această tendință poate fi frânată prin impozite și cheltuieli sociale, astfel încât să fie posibilă o apropiere între ofertă și cerere.

În ceea ce privește posibilitățile de finanțare, penuria de capitaluri este o caracteristică esențială a piețelor financiare actuale. Simultan cu aceasta se constată existența unor exigențe foarte severe la acordarea de împrumuturi, fiind de multe ori inacceptabile pentru cei ce au nevoie de bani.

Schimbările frecvente ale cursurilor valutare și deprecierea monetară reprezintă alte două fenomene ce trebuie analizate atunci când se stabilește strategia întreprinderii în domeniul financiar, cel comercial sau al producției.

Din analiza conjuncturii decurg în mod evident o serie de consecințe pe plan strategic și operațional, pentru toate domeniile de activitate ale întreprinderii: comercial, producție, cercetare-dezvoltare, financiar-contabil, de personal.

Se vor impune, mai întâi, o serie de schimbări structurale în economie legate de adaptarea producției (tipuri de produse, prețuri, piețe, calitate, cantitate) la cerințele piețelor și la condițiile de mediu și de necesitatea asigurării unui nivel competitiv al productivității muncii.

Schimbările structurale în producție vor trebui să fie diferențiate de la o ramură la alta, de la o întreprindere la alta, precum și în funcție de destinația producției. Un accent deosebit va trebui pus pe producția pentru export. În această privință, chiar agenții economici ce nu au livrat produsele lor decât pe piața internă, vor trebui să se orienteze spre producția de export, fie din cauza concurenței externe, fie ca urmare a necesității lărgirii pieței. Și cererea internă va fi supusă unei analize critice. Din experiență se cunoaște că cererea internă este și ea ridicată, atunci când cererea externă urmează o evoluție ascendentă. Totuși, există diverși factori care limitează cererea internă, astfel: scăderea productivității muncii, dificultăți în aprovizionarea cu semifabricate, penuria în ceea ce privește serviciile cu caracter industrial, creșterea cheltuielilor de consum și a cheltuielilor sociale, creșterea cheltuielilor administrative, repartizarea unor fonduri importante pentru protecția mediului etc.

Una din caracteristicile esențiale ale conjuncturii actuale este dezvoltarea crescândă a dificultăților de tot felul, legate în special de locurile înguste, determinate

ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNTREPRINDERII

de personal, utilaje, capital și energie motrice. Toate aceste greutăți rezultă din condițiile mediului global în care acționează firma și ele nu trebuie ignorate.

În ceea ce privește produsele și serviciile care sunt în cantitate insuficientă se recomandă următoarele linii de acțiune:

- să se distribuie în mod echitabil produse și servicii, ținând seama de importanța nevoilor și a obiectivelor;
- să se evite risipa de energie, capitaluri și personal;
- să se obțină o eficiență maximă a activităților economice.

Analiza conjuncturii pune în evidență faptul că atunci când circumstanțele de mediu devin mai complexe, insecuritatea firmei este mai mare. Insecuritatea este o caracteristică a oricărui sistem, ea fiind determinată de o multitudine de factori ce sunt dificili de previzionat. În toate timpurile omul a fost confruntat cu diferite forme de insecuritate, dar astăzi și în viitor factorii de insecuritate, influențând evenimentele, se dezvoltă aproape în progresie geometrică.

Din această perspectivă constatăm că analiza conjuncturii pune în evidență două mari categorii de componente fundamentale:

- probleme legate de dificultățile mediului global;
- probleme legate de insecuritatea firmei și a individului.

Având în vedere aceste considerații, comportamentul în materie de marketing trebuie adaptat la sistemul căruia i se adresează. Un marketing adaptat la sistem implică orientarea capacităților de producție spre realizarea acelor obiective ce derivă din spiritul noțiunii de calitate a vieții. Ca urmare, marketingul adaptat la sistem trebuie să contribuie în mod pozitiv la procesul de schimbare a societății umane și să determine o **exploatare optimă a resurselor materiale** în vederea realizării condițiilor pentru o ridicată calitate a vieții, sub multiplele sale aspecte.

VI. 3. Analiza tehnologică

VI. 3. 1. Conceptul de tehnologie și principalele consecințe ale evoluției tehnologice

Tehnologia poate fi definită ca o aplicație concretă a cunoștințelor științifice sau tehnice la concepția, dezvoltarea și fabricarea unui produs. În cadrul economiei de piață ea joacă un rol esențial în determinarea condițiilor de concurență și competitivitate.

Tehnologiile de care dispune societatea la un moment dat formează un sistem: **sistemul tehnologic**. Acest sistem se definește prin interdependența și coerența tuturor tehnologiilor unitare existente la nivel global.

Ca urmare a mutațiilor care se produc în cadrul sistemului tehnologic, asistăm astăzi la o integrare a tehnologiei în gestiunea întreprinderii, ceea ce reprezintă o schimbare a naturii și statutului acesteia. Dincolo de dimensiunea fizică, tehnologia a devenit un ansamblu conceptual al întreprinderii, o **variabilă de decizie**. Ea a devenit

ANALIZA EXTERNĂ A ÎNTRINDERII SAU ANALIZA MEDIULUI

o sursă de alegere, un mijloc complex de decizie, prin diversitatea soluțiilor ce se pot propune sau prin combinarea pe care ele o permit. Din simplu instrument de transformare, tehnologia a ajuns un mijloc major de decizie. Alegerile tehnologice interne ale întreprinderii nu mai sunt simple opțiuni de mijloace de transformare; ele se prezintă aproape totdeauna ca alegeri operaționale complexe referitoare la caracteristicile produsului, selectarea proceselor, gradul de automatizare, gradul de integrare etc., precum și ca alegeri strategice referitoare la piețele ce urmează a fi ocupate, politicile produselor prevăzute a fi fabricate sau formele de competitivitate aferente unei variante tehnologice selectate.

Schimbările tehnologice sunt determinante pentru dezvoltarea întreprinderii, în special prin numeroasele efecte de natură economică și socială. Din aceste motive se impune cunoașterea căilor prin care tehnologia poate modifica condițiile de funcționare a întreprinderii și mediul strategic al acesteia.

Se remarcă câteva consecințe importante ale evoluției tehnologice, și anume: consecințe asupra costului produsului și al producției, consecințe asupra caracteristicilor și calității produsului, consecințe asupra activității de ansamblu a întreprinderii.

Dacă ne referim la prima influență, utilizarea unei tehnologii moderne, performante conduce la o reducere mai mare sau mai mică a costurilor, fapt care asigură întreprinderii în cauză un avantaj decisiv în raport cu concurenții săi. Reducerea costului se explică și prin faptul că progresul tehnologic este unul din factorii esențiali ai **efectului de experiență**, alături de creșterea nivelului de organizare, perfecționarea aprovizionării și a finanțării activității firmei etc. Efectul de experiență se manifestă mai pregnant la nivelul întreprinderii de mare dimensiune, dar el este prezent și la firmele de dimensiuni mai reduse, dacă ele sunt deținătoare a unei inovații pe care firmele mari nu o posedă. În general, firma care beneficiază de o inovație, ce are ca efect reducerea costului, își ameliorează poziția sa concurențială și realizează o bulversare a condițiilor de desfășurare a concurenței.

Evoluția tehnologică are consecințe importante și asupra caracteristicilor și calității produsului. Tehnologia poate să fie unul din factorii esențiali ai **diferențierii produselor**, generând avantaje concurențiale semnificative. Un produs care se diferențiază de celelalte produse ce satisfac aceeași necesitate, nu mai este supus, cel puțin parțial, concurenței produselor nediferențiate, el având propria sa piață. Diferențierea produsului presupune a da acestuia una sau mai multe caracteristici specifice la diferite nivele: aspectul fizic, calitățile intrinseci, modul de utilizare și condiționare, caracteristicile componentelor etc.

Există inovații ce se caracterizează simultan printr-un dublu efect: un avantaj de cost și diferențierea produsului. Evident că asemenea inovații sunt foarte avantajoase întrucât asigură o poziție concurențială foarte puternică pentru cel care o posedă și care o aplică.

Schimbarea tehnologică modifică, deci, pozițiile concurențiale ale întreprinderii aparținând unui domeniu de activitate prin impactul asupra costului și/sau asupra gradului de diferențiere a produsului.

Cât privește cea de a treia consecință, evoluția tehnologică poate influența dezvoltarea unui **domeniu de activitate** al întreprinderii, antrenând în același timp o modificare sensibilă a granițelor anumitor domenii sau meserii.

În primul rând, schimbarea tehnologică poate influența ritmul de creștere a unei activități (producția unui produs), în sensul că datorită unei noutăți tehnologice are loc o accelerare a creșterii activității respective. Este cazul perfecționării sau miniaturizării unor produse, urmate de o scădere generalizată a costului și a prețului de vânzare.

În al doilea rând, evoluția tehnologică, care determină apariția unor noi activități (fabricarea unor noi produse), poate antrena dispariția activităților vechi (exemplu: mașinile electronice de calculat, riglele de calcul etc.). De asemenea, este posibil ca schimbarea tehnologică să determine apariția unor noi activități de substituție (produse substituibile), ce pot schimba radical câmpul și intensitatea concurenței.

În al treilea rând, introducerea noutăților tehnologice are, de multe ori, ca efect modificarea granițelor între segmentele activităților existente. Sub acest aspect, o dezvoltare importantă a unui domeniu de activitate, consecutiv cu schimbarea tehnologică, pot antrena creșterea numărului de segmente și luarea lor în considerare în mod separat în cadrul analizei strategice. Pe de altă parte, este posibilă o convergență a mai multor activități, înainte distincte, spre o meserie unică, așa cum este cazul informaticii, biroticii și telecomunicațiilor, ce sunt tot mai des reunite în cadrul aceleiași firme, tinzând a deveni o aceeași meserie (vocație).

O ultimă influență a evoluției tehnologice este legată de modificarea structurii unui sector de activitate, în sensul că progresul tehnologic poate determina natura și dimensiunea forțelor agenților economici dintr-un sector de activitate, afectând în felul acesta concurența și atracția sectorului respectiv.

Principalele laturi ale influenței constau în următoarele:

- creșterea sau scăderea barierelor la intrarea în sectorul considerat de activitate: reducerea sau creșterea nevoilor de capital, costuri suplimentare, modificarea canalelor de distribuție etc.;
- modificarea raporturilor cu clienții și furnizorii dacă există posibilitatea utilizării unor produse de substituție (ameliorarea puterii de negociere cu furnizorii);
- antrenarea apariției unor produse de substituție;
- modificarea intensității rivalității în cadrul sectorului considerat în sensul schimbării pozițiilor concurențiale.

Ca rezultat al acestor acțiuni progresul tehnologic poate deveni mai mult sau mai puțin atractiv decât înainte, el nemanifestându-se întotdeauna printr-o ameliorare a structurii unui sector de activitate.

VI. 3. 2. Clasificarea și impactul concurențial al tehnologiilor utilizate de întreprindere

Din punct de vedere concurențial tehnologiile utilizate de o întreprindere nu au aceeași importanță. Se pot utiliza diferite criterii de clasificare în funcție de scopul urmărit, astfel: gradul de dezvoltare, stadiul utilizării în cadrul întreprinderii (concepție sau producție), natura tehnologiei (de bază sau de diferențiere), nivelul atins în folosire (produs, fabricație, organizare sau comercializare).

ANALIZA EXTERNĂ A ÎNTEPRINDERII SAU ANALIZA MEDIULUI

O clasificare a tehnologiilor trebuie să permită managerului tehnologic să ierarhizeze interesul pe care el trebuie să-l acorde tehnologiilor. Datorită avantajelor de costuri sau de diferențiere pe care le oferă unele tehnologii, acestea trebuie stăpânite cu prioritate.

Cabinetul A. D. Little (S.U.A.) propune o grupare a tehnologiilor în patru categorii:

- **tehnologii de bază**, care sunt cunoscute de toți aceia ce-și desfășoară activitatea într-un domeniu dat. Ele nu mai au în prezent un impact concurențial decisiv întrucât sunt în mod larg disponibile, iar concurenții le stăpânesc în aceeași măsură;

- **tehnologii-cheie**, caracterizate printr-un foarte puternic impact concurențial. Ele stau la baza competențelor distincte (unice) ale întreprinderii și constituie bazele concurenței, iar stăpânirea lor este indispensabilă pentru păstrarea avantajului concurențial;

- **tehnologii emergente**, aflate încă în dezvoltare, deoarece se află la primele lor aplicații și nu intervin decât într-o manieră marginală la punerea în operă a activității analizate. Aceste tehnologii pot totuși avea un potențial important și unele dintre ele sunt susceptibile de a se transforma la termene determinate în tehnologii-cheie;

- **tehnologii embrionare**, foarte apropiate de faza de cercetare, fiind stăpânite de un număr foarte mic de întreprinderi. Ele oferă o posibilitate concurențială potențială foarte puternică, dar au o poziție extrem de aleatoare datorită riscurilor majore pe care le implică valorificarea unei tehnologii ieșită abia din laborator.

Tehnologiile utilizate de o întreprindere pot fi poziționate în cadrul unei matrici în funcție de două elemente:

- impactul concurențial al tehnologiilor, măsurat prin corelația între efecte și costuri, valoarea adăugată, potențialul de diferențiere etc.;
- gradul de stăpânire din partea întreprinderii asupra acestor tehnologii.

Dacă pentru fiecare din cele două variabile se iau trei valori (slab, mediu și puternic) se ajunge la reprezentarea și evaluarea **portofoliului tehnologic** al întreprinderii, așa cum se arată în fig. 6.2.

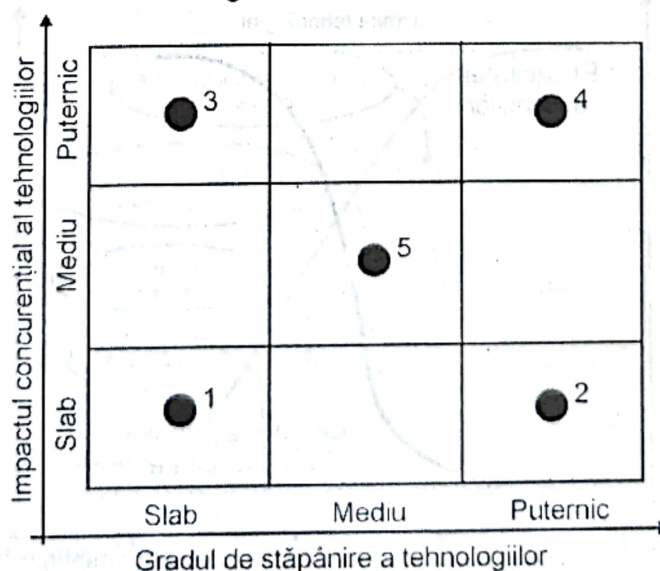


Fig. 6.2. Portofoliul tehnologic al întreprinderii

Poziția 1 caracterizează o tehnologie cu un slab impact concurențial și o slabă stăpânire a acesteia din partea firmei. Ea este aproape complet lipsită de interes pentru firmă și de aici nivelul redus de stăpânire. Poziția 2 corespunde unei tehnologii care este total stăpânită de întreprindere, dar nu prezintă un interes prea mare din cauza impactului concurențial foarte redus. Poziția 3 este aferentă unei tehnologii cu un puternic impact concurențial, dar care este slab stăpânită de întreprindere. Ea corespunde unei tehnologii-cheie și firma trebuie să se străduiască pentru a o stăpâni, dacă dorește să obțină un avantaj concurențial. Poziția 4 este cea mai bună, întrucât acest cadran înglobează tehnologiile cu un puternic impact concurențial și cu un grad ridicat de stăpânire din partea întreprinderii. Firma care are cât mai multe tehnologii în această situație se va bucura de o puternică poziție concurențială. Poziția 5 este o situație medie sub aspectul celor două variabile.

VI. 3. 3. Ciclul de viață al unei tehnologii și nivelele analizei tehnologice

Tehnologiile se dezvoltă, în general, după o curbă în S, așa după cum se arată în fig. 6.3.

În primă fază pentru ca o tehnologie să devină performantă, întreprinderea trebuie să investească masiv la început, astfel încât plecând de la un anumit nivel al investițiilor și de la stăpânirea cunoștințelor, progresele devin rapide (faza a doua). După o anumită perioadă de timp tehnologia atinge o limită în procesul său de dezvoltare (a treia fază). Atunci când tehnologia a atins nivelul său de eficacitate maximă și când nu mai poate fi perfecționată, există riscul ca ea să fie din ce în ce mai mult amenințată de tehnologiile de substituție, capabile să aducă avantaje superioare.

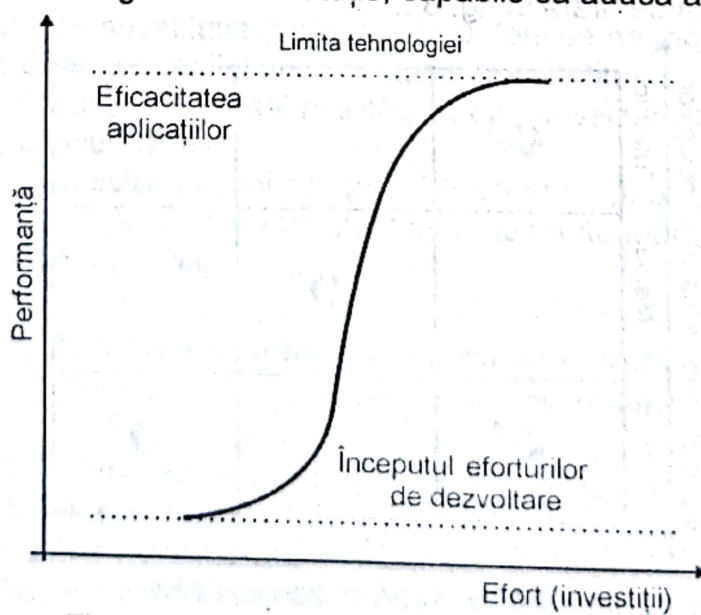


Fig. 6.3. Ciclul de viață al unei tehnologii

ANALIZA EXTERNĂ A ÎNTREPRINDERII SAU ANALIZA MEDIULUI

Firma trebuie să fie preocupată de identificarea stadiului de dezvoltare a fiecărei tehnologii utilizate pentru a stabili dacă este indicat să se utilizeze în continuare sau dacă este preferabil să se investească în alte tehnologii mai promițătoare.

Nu toate tehnologiile au același impact concurențial. În general, impactul va fi cu atât mai mare cu cât consecințele evoluției unei tehnologii se situează la nivelul costului sau al posibilităților de diferențiere.

Pe de altă parte, o tehnologie în dezvoltare într-un anumit domeniu de activitate poate fi în emergență într-un alt domeniu. Din aceste motive, impactul concurențial al unei tehnologii trebuie apreciat la nivelul fiecărui domeniu de activitate (producția unui anumit produs).

Un loc important în cadrul analizei tehnologice, legat de ciclul de viață al unei tehnologii, îl are **previziunea dezvoltării tehnologice**.

Două probleme se pun în legătură cu aceasta la nivelul analizei tehnologice:

- care sunt perspectivele de dezvoltare a tehnologiilor?
- care va fi impactul lor concurențial într-un anumit domeniu de activitate?

Răspunsurile date la aceste probleme ne vor furniza indicațiile necesare pentru a orienta alegerile tehnologice ale firmei.

Întreprinderea trebuie să analizeze nu numai tehnologiile actuale, ci și riscurile de schimbări în domeniul tehnologic, ce pot fi în același timp amenințări și oportunități. Vor fi necesare studii previzionale asupra tehnologiilor susceptibile de a afecta viitorul anumitor domenii de activitate ale firmei.

Unele analize mai detaliate disting mai multe stadii de dezvoltare a unei tehnologii, astfel: **demaraj**, **creștere**, **maturitate**, apoi **îmbătrânirea**. Identificarea stadiului unde se află o tehnologie în procesul său de dezvoltare este un element decisiv al strategiei tehnologice a întreprinderii.

Modul cum se plasează cele patru tipuri fundamentale de tehnologii în cadrul ciclului de viață, compus din cele patru faze, este prezentat în fig. 6. 4.

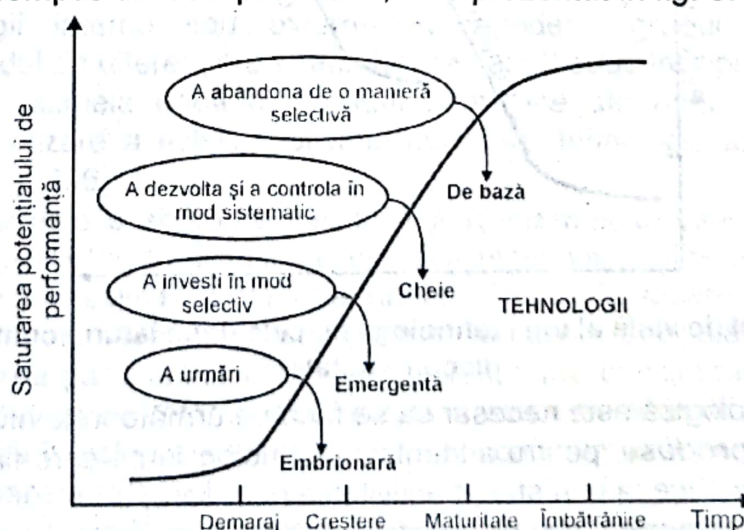


Fig. 6.4. Poziționarea tehnologiilor fundamentale în funcție de gradul de maturitate (Cabinetul A.D. Little). Sursa: [5, 234]

Abordarea tehnologiilor în maniera cabinetului A.D. Little are ca obiectiv principal furnizarea unor baze concrete pentru o atitudine diferențiată în aprecierea lor.

Curba în S este un instrument central al analizei strategice a ciclului de viață al unei tehnologii. Plecând de la această curbă se pot distinge două tipuri de inovații: **inovația de ameliorare** și **inovația de ruptură**. Inovația de ameliorare este aceea care are ca scop să asigure o evoluție progresivă a tehnologiei existente de-a lungul curbei sale de evoluție, în timp ce inovația de ruptură urmărește să genereze o nouă tehnologie la începutul ciclului de viață și nașterea unui nou ciclu.

Inovația de ruptură este generatoare de schimbare și de avantaje într-o măsură mai mare decât inovația de ameliorare, ce se situează pe o poziție defensivă aferentă unei tehnologii existente, a cărei poziție este cunoscută.

Când tehnologia a ajuns în faza de randament descrescător se pune problema alegerii între două alternative: a folosi în continuare tehnologia pe care o stăpânim sau a provoca o "ruptură" care să conducă la creșterea performanței. Apare în acest caz o problemă de dozare a investițiilor tehnologice, ce trebuie rezolvată și în funcție de poziția ocupată de întreprindere în raport cu orice tip de concurență.

Toate aceste raționamente arată că tehnologia progresează prin ruptură și discontinuitate, iar acest fenomen trebuie integrat în strategia întreprinderii, întrucât până nu de mult raționamentul strategic în materie de evoluție tehnologică se baza mai mult pe fenomenul de continuitate. Ciclul de viață al unei tehnologii ce cuprinde cele două laturi - continuitate și discontinuitate - este redat în fig. 6. 5.

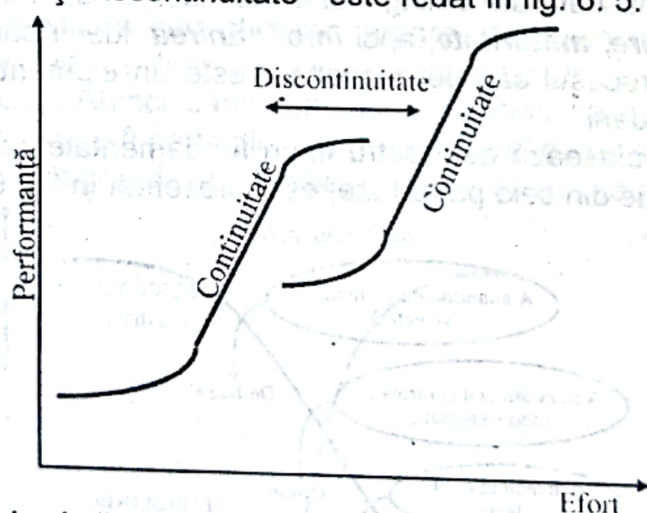


Fig. 6.5. Ciclul de viață al unei tehnologii cu cele două laturi - continuitate și discontinuitate

Analiza tehnologică este necesar să se facă pe următoarele nivele:

- **pe produse**, pentru a identifica tehnologiile pe care firma trebuie să le domine spre a putea duce la bun sfârșit activitățile necesare;
- **pe procese de producție**, urmărind a arăta cum trebuie să se organizeze mai bine fabricația pentru a realiza cerințele de calitate, obținerea unor economii dimensionale și flexibilitatea aparatului de producție.

VI. 3. 4. Patrimoniul tehnologic al unei firme

Patrimoniul tehnologic al unei întreprinderi este o noțiune care consideră tehnologia ca un ansamblu de active economice, în cea mai mare parte active imateriale, adică cunoștințe, experiență și organizare. Patrimoniul tehnologic al unei întreprinderi este distinct de patrimoniul material, de mașinile și utilajele de producție. El se referă la valoarea de utilizare, la suma serviciilor pe care poate să o furnizeze capitalul material.

Totalitatea metodelor de evaluare și de gestiune a patrimoniului tehnologic a fost denumită Managementul Resurselor Tehnologice (Management Ressources Technologiques) [5, 242], adică MRT.

MRT este structurat pe șase funcții: trei funcții de sprijin (inventarierea, evaluarea și supravegherea) și alte trei funcții active (a optimiza patrimoniul tehnologic, a-l îmbogăți și a-l apăra).

Inventarierea are ca obiectiv trecerea în revistă, pe baza unei priviri critice, a tehnologiilor, iscusințelor și aplicațiilor, atât cele pe care întreprinderea le folosește, cât și pe acelea ce nu le utilizează, dar le poate utiliza. De asemenea, se vor înregistra tehnologiile și iscusințele ce sunt abandonate și, după caz, meritau a fi dezvoltate, cele pe care le utilizează concurența etc. Se recomandă să se inventarieze nu numai procesele brevetate sau nu, tehnologiile stăpânite și instrumentele punerii lor în operă, ci și expertizele, calificările, experiențele și polivalențele oamenilor ce dețin know-how ce nu a fost formalizat de către întreprindere.

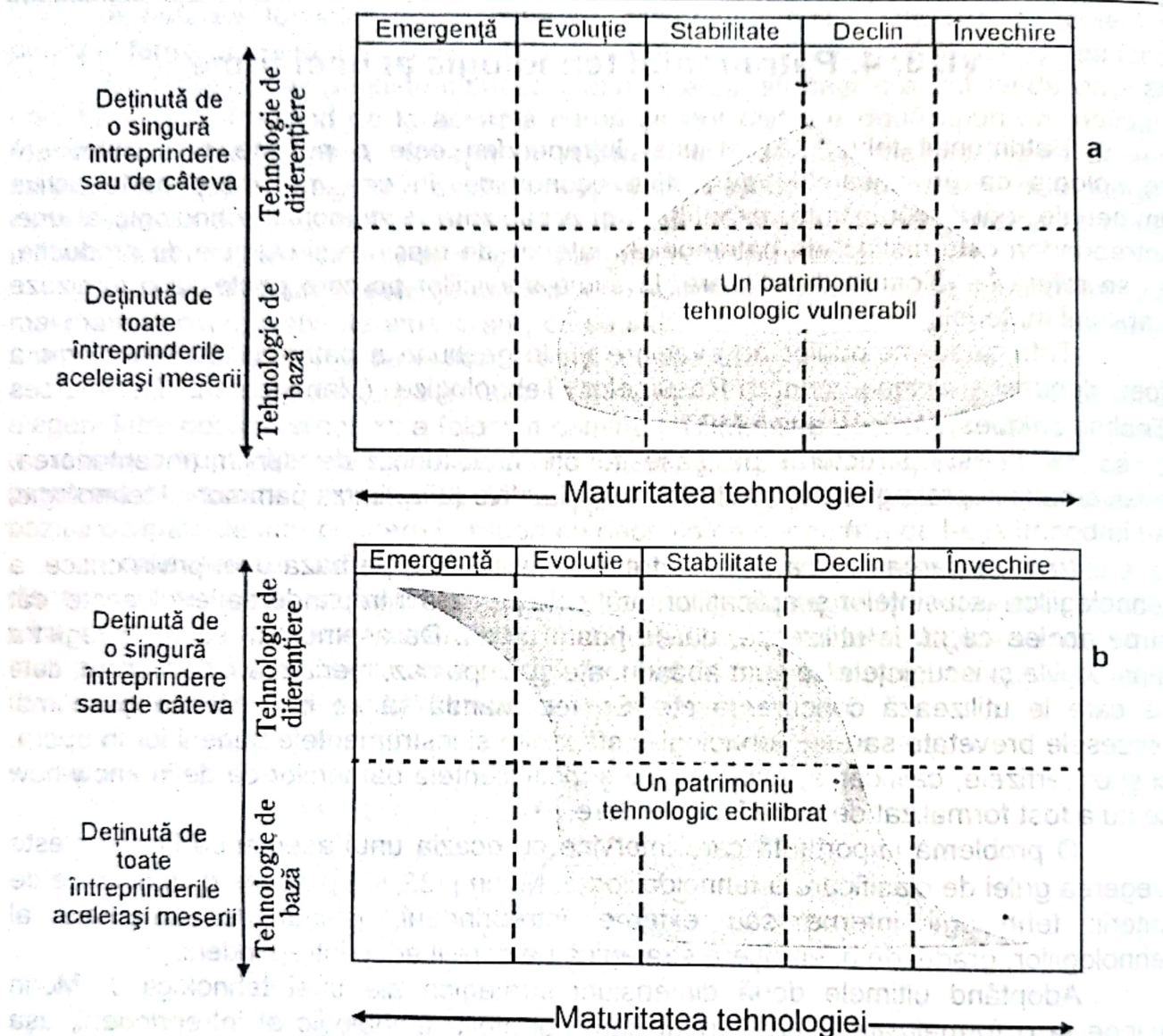
O problemă importantă care intervine cu ocazia unui asemenea inventar este alegerea grilei de clasificare a tehnologiilor. J. Morin [125, 85] propune o combinație de criterii: tehnologii interne sau externe întreprinderii, gradul de maturitate al tehnologiilor, gradul de diferențiere strategică pe care îl aduc întreprinderii.

Adoptând ultimele două dimensiuni strategice ale unei tehnologii J. Morin ajunge la o formalizare a echilibrului unui portofoliu tehnologic al întreprinderii, așa cum se arată în fig. 6. 6.

Evaluarea este o abordare calitativă prin intermediul căreia se analizează în mod profund competitivitatea adusă firmei de anumite tehnologii și potențialul de dezvoltare pe care acestea îl reprezintă pentru întreprindere. Se are în vedere depistarea pozițiilor forte pe care patrimoniul tehnologic sau anumite tehnologii speciale le aduc în viitor.

Optimizarea patrimoniului tehnologic presupune considerarea acestuia ca un câmp de posibilități și cercetarea sistematică a căilor de valorificare a acestora. Se urmărește punerea în valoare a tehnologiilor nevalorificate, atât pe plan intern cât și pe plan extern prin vânzarea acestora.

Optimizarea tehnologiilor constă, de asemenea, dintr-o planificare mai strictă și mai orientată din punct de vedere strategic a activității de cercetare și dezvoltare, precum și a proiectelor.



Îmbogățirea patrimoniului tehnologic constă în creșterea acestuia prin noi achiziții, capitalizarea experienței dobândite, păstrarea cunoștințelor dobândite prin vânzarea reușită a unei tehnologii etc.

Supravegherea tehnologică presupune a urmări tot timpul schimbările care au loc pe plan tehnologic, atât la nivel național, cât și la nivel internațional.

Apărarea patrimoniului tehnologic presupune o politică activă de protecție, nu numai printr-o folosire judicioasă a protecției industriale, ci și prin utilizarea celor mai adecvate metode și practici de realizare a circulației cunoștințelor tehnologice și de organizare a stocajului lor.

ANALIZA EXTERNĂ A ÎNTREPRINDERII SAU ANALIZA MEDIULUI

În acest mod tehnologia este considerată în întreprindere ca o variabilă de acțiune, un patrimoniu, un potențial de dezvoltare și progres, o pârghie sau un mijloc pentru realizarea obiectivelor.

VI. 3. 5. Vegherea tehnologică

Vegherea tehnologică este o componentă de bază a gestiunii concurențiale. Noțiunea de veghere exprimă grija întreprinderii de a asigura o vigilență permanentă în raport cu universul schimbător în care își desfășoară activitatea.

Mutațiile tehnologice au scos în evidență că informația internă este insuficientă pentru a pilota o întreprindere. Este necesară o bancă de informații unde să se stocheze atât informațiile interne, cât și cele externe de la nivel național și mondial, care să fie ținute la zi și accesibile în orice moment celor interesați.

În general, vegherea, ca activitate de gestiune, are ca obiectiv de a para amenințările și a sesiza oportunitățile printr-o cunoaștere aprofundată și rapidă a evoluțiilor ce au loc în mediul întreprinderii, urmărind:

- a ști ceea ce fac alți agenți economici în acele domenii evolutive care interesează firma, pentru a nu risipi resurse spre a reinventa lucruri deja făcute;
- a detecta inovațiile susceptibile de integrare în sistemele existente, sau substituțiile posibile pentru dispozitivele actuale, întrucât aceste două procese pot determina apariția unor noi concurenți sau crearea unui avans la concurenții existenți;
- a repera, chiar în sectoare depărtate de activitatea firmei, posibilitățile de orice natură care pot contribui la îndeplinirea mai bună a meseriei și misiunii întreprinderii;
- a repera zonele de expansiune unde întreprinderea dispune de un avans posibil și unde concurența este slabă;
- a acționa la momentul oportun pentru a lua concurența prin surprindere etc.

O problemă importantă a vegherii tehnologice este determinarea câmpului de supraveghere. Într-o etapă de turbulență, amenințările, mutațiile și evoluțiile pot veni de peste tot. Din aceste motive se impune să se selecteze zona de supraveghere, fără a ne limita la un sector prea restrâns, axat numai asupra tehnologiilor și piețelor stăpânite de întreprindere. O asemenea limitare ar fi chiar periculoasă. Se recomandă investigarea unei zone relativ întinse, ce va permite să se stabilească zonele pertinente pentru o supraveghere permanentă.

Câmpul de supraveghere trebuie să cuprindă atât mediul intern, cât și cel extern. Grila de supraveghere internă constă în a urmări sistemul tehnic al întreprinderii și a înțelege dinamica de ansamblu susceptibilă de a-l modifica. Această grilă este subordonată priorităților strategice ale firmei și situației sale concurențiale. Grila de supraveghere externă trebuie să permită să se facă ipoteze asupra mutațiilor tehnologice ce pot fi sursa unor amenințări, dar mai ales a unor oportunități, asupra ansamblului de procedee și produse ale întreprinderii. Aceste ipoteze vor sta la baza unor scenarii pertinente de dominanță sau de substituție tehnologică.



Vegherea tehnologică este orientată cu prioritate spre obținerea unei libertăți maxime de acțiune pentru întreprindere. Datorită acestui fapt ea necesită identificarea evoluțiilor chiar în faza embrionară.

Vegherea poate fi privită și ca o activitate de detectare a semnalelor slabe. Apare în acest caz o dificultate suplimentară a vegherii, anume detectarea și filtrarea nu numai a informațiilor a căror frontieră nu este clar definită, dar și detectarea în acest "zgomot de fond" a semnalelor care anunță evenimente embrionare ce interesează întreprinderea. Sub acest aspect, cu cât evoluția va fi detectată mai devreme, cu atât întreprinderea va avea mai mult timp pentru a reacționa cu maximum de distanță strategică.

Organizarea vegherii presupune rezolvarea a trei probleme esențiale:

- stabilirea surselor de informații;
- mobilizarea tuturor canalelor de ascultare și crearea unei atitudini generale de curiozitate și comunicare;
- asigurarea circulației, difuzării și însușirii maxime a informațiilor.

În ceea ce privește sursele de informații, acestea sunt multiple, iar combinarea lor depinde, în același timp, de obiectivele vegherii, de organizarea internă a întreprinderii și de atitudinea de ascultare și de comunicație adoptată.

Se disting două mari surse de procurare a informațiilor prin intermediul vegherii, și anume: **rețeaua de parteneri ai întreprinderii** și **informațiile difuzate în mod public**. În prima categorie se încadrează clienții, furnizorii, băncile, consilierii și alte surse în contact direct cu firma, ce nu fac parte din concurența întreprinderii, dar care pot furniza informații prețioase asupra evoluției profesiei. Aceste surse ne dau în special informații cu caracter verbal, iar obținerea lor este ușurată de amplificarea comunicației cu diferiți interlocutori. Culegerea unor asemenea informații presupune o organizare foarte împrăștiată a vegherii și o motivație susținută din partea personalului.

Cât privește informațiile difuzate în mod public, sursele principale sunt următoarele: cataloagele, congresele și colocviile, saloanele de prezentare, revistele de specialitate etc. Aceste surse de informații sunt la dispoziția tuturor celor interesați, aproape în mod gratuit. De asemenea, o veghere bine organizată presupune stabilirea de relații cu centrele de cercetare specializate, participarea la colocviile specializate, cercetarea băncilor de date, supravegherea sistematică a surselor de proprietate industrială și în special a brevetelor. Se recomandă, în acest scop, constituirea la nivelul firmei a unei **task-force** de experți, însărcinați cu aceste activități.

A doua mare problemă a organizării vegherii, în general, și a celei tehnologice, în special, se referă la mobilizarea tuturor canalelor de ascultare și crearea unei atitudini generale de curiozitate și comunicare din partea personalului firmei. În termeni strategici aceasta înseamnă ca întreprinderea să fie numai "ochi și urechi" pentru a vedea și înregistra tot ceea ce se petrece în domeniul meseriei ei. O asemenea atitudine este și o problemă de modificare a comportamentului cultural, întrucât cere inițiative și acțiuni cu totul deosebite.

Când se fac referiri la veghere ca activitate de gestiune, în general, și la cea tehnologică, în particular, se arată că aceasta este unul din marile domenii ale

ANALIZA EXTERNĂ A ÎNTEPRINDERII SAU ANALIZA MEDIULUI

excelenței japoneze, ce caracterizează firmele din această țară. Mulți cercetători admit că vegherea stă la originea puterii tehnologice a întreprinderilor japoneze, iar această putere se sprijină pe o origine culturală ce face din veghere o activitate de căutare și de tratare a unor informații dintre cele mai diverse, necesară pentru funcționarea firmei ca aerul și apa pentru ființele vii. De aici rezultă importanța resurselor ce sunt afectate în acest scop, mergând chiar la peste 1,5% din cifra medie de afaceri a întreprinderilor japoneze.

Este evident că pentru a atinge același nivel de competitivitate în acest domeniu se impune o creștere a resurselor afectate în acest scop, precum și o modificare destul de dificilă a comportamentului cultural. De asemenea, o astfel de atitudine trebuie să se sprijine pe o puternică motivație și o mare adeziune la obiectivele și misiunea firmei.

Al treilea aspect al organizării unei vegherei la nivelul firmei era legat de circulația, difuzarea și captarea maximă a informațiilor furnizate. Informațiile trebuie să fie pertinente, iar dacă vegherea apelează la un ansamblu de surse împrăștiate se pun două probleme: circulația sau tratarea informațiilor, urmată de redifuzarea lor.

Informațiile culese pot fi descompuse în mai multe categorii: informații ce nu se mai retratează, fiind destinate unui receptor precis în cadrul întreprinderii; un ansamblu de informații dispersate, ce trebuie să circule în mod spontan între emițătorii și receptorii cunoscuți în mod empiric; informații de natură globală și strategică, ce necesită organizarea unei problematice și determinarea capacităților de tratare, precum și însărcinarea unui grup de specialiști pentru a se ocupa de aceste operații.

VI. 3. 6. Analiza de marketing a situației unei tehnologii existente sau a uneia noi

Această analiză are ca scop transformarea datelor culese prin intermediul vegherii tehnologice în informații utile pentru a lua decizii eficiente.

Analiza situației existente a unei tehnologii cuprinde două module [5, 50]:

- analiza tehnică, numită uneori și "marketingul tehnologic";
- analiza economică și comercială.

1) **Analiza tehnică.** Acest modul are un caracter tehnico-economic și cuprinde următoarele etape:

- descompunerea tehnologiei în elemente simple pentru a identifica verigile încă slabe;
- determinarea funcțiilor tehnologiei spre a ști la ce tip de problemă pot servi;
- determinarea aplicațiilor tehnologiei în scopul stabilirii întinderii activității pe care se poate conta plecând de la aceasta;
- evaluarea concurenței tehnologice pentru a determina care tehnologii vor trebui înfruntate;
- prezentarea rezultatelor analizei tehnice.

Analizăm în continuare pe scurt conținutul fiecărei etape, arătând elementele esențiale care se urmăresc.

ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNTEPRINDERII

Prima etapă. Descompunerea analitică a unei tehnologii urmărește să se determine poziția concurențială a fiecărui element component în raport cu tehnologiile comparabile existente la momentul respectiv. Această etapă se poate diviza în patru faze:

- descompunerea în elemente tehnologice simple;
- fixarea elementelor-cheie și a elementelor de bază;
- determinarea nivelului de stăpânire pe care firma în cauză îl posedă pentru fiecare element;
- determinarea poziției concurențiale a firmei privind fiecare element tehnic comparativ cu concurenții existenți sau cei potențiali.

În mod sintetic rezultatele descompunerii tehnologiei se prezintă așa după cum se arată în tabelul 6.2.

Tabelul 6.2

Elemente tehnice sau funcții	Cheie	De bază	Nivelul de stăpânire	Poziția concurențială
E ₁	*		excelent	=
E ₂		*	mediocru	-
E ₃	*		destul de bun	+
E ₄		*	destul de bun	+

Elementele-cheie sunt acele componente și/sau funcții care au sau pot avea cel mai puternic impact asupra poziției concurențiale a firmei. Ele condiționează performanța produsului sau nivelul productivității și din aceste motive trebuie stăpânite mai bine decât concurenții noștri. Elementele de bază sunt acele componente sau funcții cunoscute și stăpânite de toate întreprinderile ce dezvoltă același tip de produs și din aceste motive este necesar ca ele să fie integrate în oferta firmei analizate. În general, aceste tehnologii sunt larg disponibile, putând fi ușor procurate și folosite. Tehnologiile de bază sunt necesare activității, dar nu se recomandă să se investească în ele întrucât nu modifică poziția concurențială.

Etapa a doua. Este intitulată analiza funcțională a tehnologiei sau identificarea funcțiilor actuale ale acesteia. Conținutul etapei constă în întocmirea unei liste a funcțiilor actuale pe care le posedă tehnologia analizată. În general, funcțiile sunt elementele căutate de clienți pentru a-și putea rezolva problemele lor tehnice; ele constituie ceea ce clientul cumpără, achiziționând produsul respectiv.

Descompunerea funcțională a unei tehnologii se face, deci, pentru a ști ceea ce este capabilă să facă aceasta. De exemplu, dacă s-a dezvoltat un nou material metalic sub formă de fibre, pentru a fi încorporat în interiorul altui material, atunci va fi necesar să se determine funcțiile pe care trebuie să le îndeplinească, și anume: ameliorarea rezistenței mecanice, creșterea rezistenței la coroziune, creșterea conductivității termice etc.

A treia etapă. A fost denumită determinarea aplicațiilor și activităților legate de tehnologia analizată. O aplicație este o problemă tehnică cu caracter general, căreia tehnologia în cauză este în măsură să-i găsească o soluție; ea nu este un produs sau o operație. Aplicațiile sunt probleme tehnice generale care rezultă din răspunsurile date la unele întrebări de genul: "Ce tip de ameliorare dorește clientul?", "Ce tip de performanță

ANALIZA EXTERNĂ A ÎNTREPRINDERII SAU ANALIZA MEDIULUI

caută constructorul pentru a o ameliora?”. De exemplu, dacă este vorba de un material nou pentru industria de automobile problemele tehnice generale ar putea fi următoarele:

- micșorarea solicitărilor dinamice, adică reducerea numărului de piese în mișcare pentru a diminua inerțiile de funcționare;

- micșorarea solicitărilor statice, adică reducerea numărului de piese imobile pentru ușurarea vehiculului;

- ameliorarea caracteristicilor fizice, astfel: mai buna rezistență la șocul termic, reducerea coeficientului de dilatație etc.

Aplicația presupune, deci, o anumită performanță ce se dorește a fi depășită sau mărită pentru a fabrica un produs sau a realiza o operație în cele mai bune condiții tehnice și economice. Definirea aplicației stă la baza definirii produsului ce se va propune clientului.

În concluzie se poate spune că aplicația reprezintă o problemă tehnică generală ce trebuie rezolvată în cadrul unei tehnologii particulare.

Fiecare aplicație va cuprinde, în final, lista produselor sau componentelor în funcție de problema tehnică generală pe care clientul dorește să fie rezolvată, așa cum rezultă din tabelul 6.3.

Tabelul 6.3

Aplicația	Reducerea solicitărilor dinamice	Reducerea solicitărilor statice	Ameliorarea caracteristicilor
Produsul sau componenta	Piston Bielă	Etrier de frână	Tambur de frână Culbutori

De asemenea, se va determina ce elemente tehnologice constitutive se impun a fi adăugate produsului sau tehnologiei pentru a crește gradul de performanță al funcțiilor acestora, potrivit modelului prezentat în tabelul 6.4.

Așa după cum s-a precizat, o aplicație nu este un produs sau o operație, ci un ansamblu de probleme ce trebuiesc rezolvate când se ameliorează caracteristicile unui produs sau eficacitatea unei operații.

Stabilirea aplicațiilor permite definirea produselor, identificând astfel funcțiile pe care ele este necesar în mod obligatoriu să le posedă pentru a fi mai performante.

Tabelul 6.4

	Elemente constitutive	Cheie	De bază	Nivel de stăpânire	Poziția concurențială
Elemente actuale	E ₁ E ₂ E _n				
Elemente de adăugat	E ₁ E ₂ E _n				

ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNTREPRINDERII

Etapa a patra. Această etapă se referă la evaluarea concurenței tehnologice și are un caracter foarte specific, fapt pentru care se numește și marketingul tehnologic. Operația de evaluare constă în compararea tehnologiilor între ele sub aspectul performanțelor, luând în considerație fiecare aplicație, deoarece concurența tehnologică variază în funcție de aplicații. Este vorba de concurența pe care o exercită tehnologiile unele asupra altora.

Analiza începe prin inventarierea tehnologiilor direct și indirect concurente pentru fiecare aplicație, dând în final naștere la o matrice tehnologii/aplicații, ce se prezintă ca în tabelul 6.5.

În tabelul 6.5 sunt prezentate patru tehnologii concurente. Se observă că petrolul va concura în aplicația "încălzire" lemnul, iar betonul îl va concura în aplicația "construcții". Se vor adăuga apoi, în fiecare caz, numele concurenților cei mai periculoși.

Tehnologiile direct concurente sunt acelea care se pot înlocui unele cu altele în anumite aplicații: lemnul cu petrolul în aplicația încălzire, sau betonul și lemnul în aplicația construcții.

Tabelul 6.5

Aplicații	Încălzire (A ₁)	Construcții (A ₂)	Mobilier (A ₃)
Tehnologia			
Lemn	*	*	*
Petrol	*		
Beton armat		*	
Materiale plastice			*

Tehnologiile indirect concurente sunt acelea care suprimă funcția produsului, făcând ca tehnologia utilizată să fie inutilă fără a o substitui.

Analiza statică efectuată cu ajutorul matricii 6.5 poate fi completată cu un studiu mai dinamic prin integrarea unor elemente de previziune tehnologică pentru a estima durabilitatea avantajelor tehnologice, așa cum rezultă din fig. 6.7:

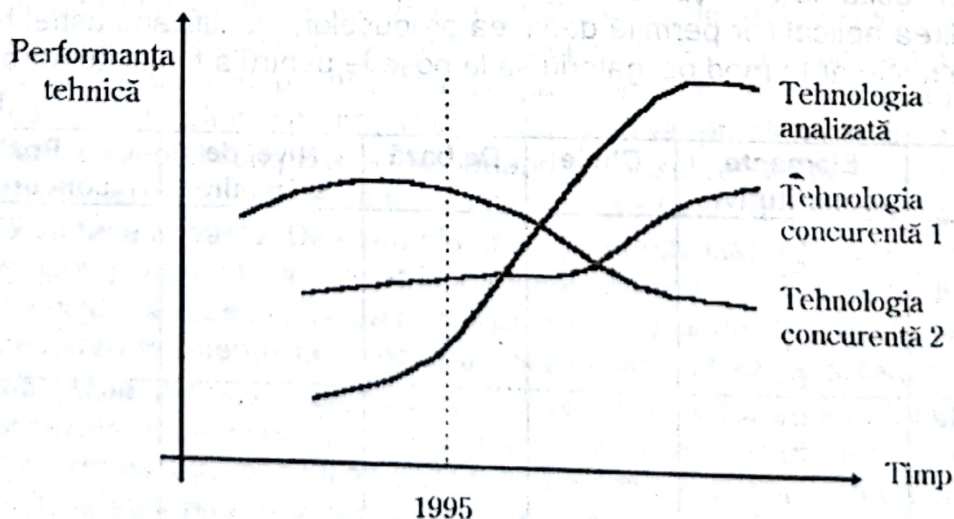


Fig. 6.7.

ANALIZA EXTERNĂ A ÎNTREPRINDERII SAU ANALIZA MEDIULUI

Etapă a V-a. Constituie ultima etapă a analizei tehnice, prin intermediul căreia se face prezentarea rezultatelor acesteia. Analiza datelor tehnice, efectuată până aici, a permis construirea unui anumit număr de grile sau de matrici, fiecare dintre ele reprezentând o parte din informația necesară cunoașterii situației de marketing, prin date tehnice, a tehnologiei considerate. Din aceste motive, pentru a avea o viziune globală asupra situației tehnologice a firmei, se recomandă ca în cadrul acestei etape să se facă o sinteză a informațiilor, prin reunirea tuturor matricilor elaborate. Documentul de sinteză astfel elaborat va aduna la un loc toate rezultatele parțiale și va pune în evidență articulațiile posibile între diferitele niveluri ale analizei tehnice, corespunzătoare etapelor precedente.

2) **Analiza economică și comercială.** Acesta este al doilea bloc al analizei situației existente a unei tehnologii sau a unui proiect. Ea se face în trei etape:

- analiza pieței (nivel macroeconomic);
- analiza clienților (nivel microeconomic);
- analiza concurenței.

a) **Analiza piețelor.** În cadrul acestei etape piața este studiată în ansamblul său, adică **pieța ofertei și piața cererii**, cuprinzând: furnizorii, clienții, intermediarii, precum și alte verigi. Scopul urmărit este înțelegerea modului cum funcționează și cum se comportă piața. Se face, mai întâi, o **analiză structurală** pentru a poziționa actorii care o compun, unii în raport cu alții. Urmează, apoi, o **analiză funcțională** în scopul punerii în evidență a dinamicii pieței sub forma unei matrice de influență și a unui plan motricitate/dependență, ce va servi la adoptarea deciziilor privind strategia tehnologică.

Matricea este de formă pătrată, în care liniile sunt identice cu coloanele. Fiecărei linii și fiecărei coloane îi corespunde un actor, un grup de actori sau un eveniment capabil să influențeze piața. O asemenea matrice dă posibilitatea evaluării impactului fiecărui actor și eveniment asupra altor actori și evenimente privind introducerea produsului sau tehnologiei pe piață.

Cuantificarea influenței se face pe baza acordării unui punctaj, astfel: unu, pentru o influență favorabilă; zero, când influența lipsește; -1, pentru influență negativă.

Matricea este prezentată în fig. 6.7.

Influența asupra:	Actori			Evenimente			Indicele de motricitate
	A	B	C	1	2	3	
ACTORI	A	1	0	0	0	0	1
	B	1	0	1	0	0	2
	C	1	1	0	0	-1	3
EVENIMENTE	1	0	0	0	0	1	1
	2	0	-1	1	0	0	3
	3	-1	0	0	1	0	2
Indicele de dependență		3	3	1	2	1	2

Fig. 6.7. Matricea de impact încrucișat

ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNTREPRINDERII

După ce matricea a fost construită se face suma în valoare absolută a punctelor conținute în fiecare linie și coloană, obținând în ultima coloană **indicele de motricitate** a fiecărei variabile, adică numărul de cazuri în care ea influențează o altă variabilă, iar în ultima linie **indicele de dependență**, adică numărul de cazuri în care ea este influențată de o altă variabilă.

Planul de motricitate/dependență poate fi redat ca în fig. 6.8.

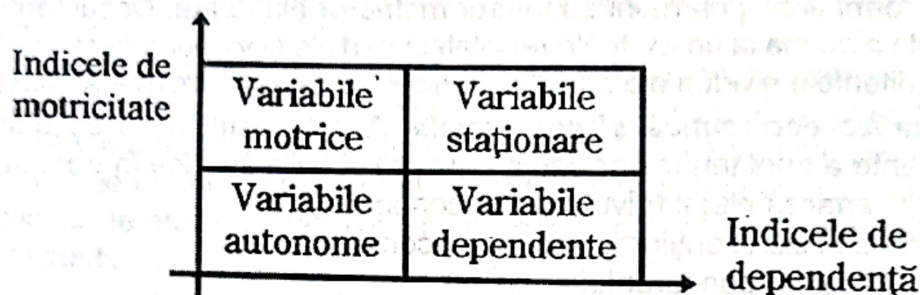


Fig. 6.8

Variabilele foarte motrice și puțin dependente se numesc variabile motrice, cele care nu sunt nici motrice, nici dependente se numesc variabile autonome, variabilele foarte motrice și foarte dependente au fost denumite variabile staționare, iar cele puțin motrice și foarte dependente sunt denumite variabile dependente.

Pe planul de motricitate se vor diferenția actorii sau evenimentele cu un foarte puternic impact asupra pieței printr-un semn oarecare, ce va indica faptul că actorul respectiv este o piedică pentru introducerea sau reintrarea inovației pe piață. Planul de motricitate servește drept ghid pentru a întreprinde acțiuni prioritare în vederea realizării unei deschideri a pieței spre introducerea inovației.

b) **Analiza clienților.** Analiza pieței nu indică diferența între clienții potențiali. Unii vor fi entuziasmați de inovația care se propune, alții își vor lua timp pentru a o analiza, iar o altă categorie nu o vor cumpăra niciodată din rațiuni tehnice, financiare sau de teamă. Din aceste motive unul din obiectivele analizei clienților este identificarea acelor care vor contribui la introducerea inovației pe piață, apoi la extinderea pieței. Va fi necesar, de asemenea, să se compare exigențele clienților cu caracteristicile economice și comerciale ale întreprinderii pentru a determina în mod precis elementele pe care clienții le caută în mod special.

c) **Analiza concurenței.** Studiul concurenței este ultima etapă a analizei economice și comerciale și el permite să se determine care sunt factorii esențiali de succes economic și comercial.

În cadrul acestei etape se identifică concurenții pe care firma îi va putea întâlni în legătură cu tehnologia sa cu tehnologiile concurente.

- Două mari obiective trebuie să le realizeze analiza concurenței:
- diagnosticul de diferențiere economică și comercială;
 - constituirea grupurilor strategice.

ANALIZA EXTERNĂ A ÎNTREPRINDERII SAU ANALIZA MEDIULUI

Diagnosticul de diferențiere economică și financiară presupune evaluarea poziției concurențiale în raport cu fiecare din elementele iscusinței (priceperii) economice și comerciale a firmei, ce sunt puternic cerute de clienți. În acest scop se va întocmi o matrice de tipul celei prezentate în tabelul 6.6.

Aprecierile D,I și S arată importanța elementului în decizia clientului sau după înclinația sa de a reduce riscul perceput.

A fi diferențiat înseamnă a fi mai bun decât concurenții asupra unui element puternic căutat de client.

Al doilea obiectiv major al analizei concurenței se referă la constituirea grupurilor strategice, ce presupune segmentarea pieței ofertei în grupuri omogene de furnizori. Constituirea grupurilor strategice este, deci, analogă cu segmentarea, diferența constând în faptul că ea se face în sfera pieței ofertei. Un grup strategic este un grup de furnizori ce au adoptat strategii asemănătoare.

Pentru constituirea grupurilor strategice de furnizori, adică de concurenți actuali sau potențiali, se iau în considerare patru criterii:

- portofoliul lor tehnologic;
- poziția lor în filiera verticală;
- alegerea clienților lor;
- alegerea avantajului concurențial (diferențiere sau cost).

Pe baza acestor criterii se va întocmi harta grupurilor strategice, apoi se va determina poziția firmei în cauză în funcție de apropierea de grupurile existente, înlăturând cu grijă grupurile în care lupta este pierdută dinainte sau pe acelea în care penetrarea ar costa prea scump.

VI.3.7. Analiza competenței tehnologice a unei firme

La baza selectării strategiei tehnologice a întreprinderii stă diagnosticul de ansamblu al situației acesteia. În vederea identificării forțelor și slăbiciunilor sale pe plan tehnologic comparativ cu concurența, firma va trebui să facă inventarierea patrimoniului său tehnologic, referitor la totalitatea tehnologiilor elementare ce le stăpânește în activitatea pe care o desfășoară. Comparând patrimoniul său cu patrimoniul tehnologic al concurenților, întreprinderea va fi capabilă să aleagă cele mai bune alternative tehnologice, care să-i asigure o puternică poziție concurențială.

S-a elaborat conceptul de "spațiu de competență" pentru a se putea formaliza studiul stăpânirii tehnologice.

Tabelul 6.6

Tabloul de diferențiere economică

Elemente de iscusintă economică și comercială	Calificativul (D.I.S)	Contribuția la valoarea adăugată a ofertei %	Nivelul de stăpânire al firmei		Nivelul de stăpânire în raport cu concurenții actuali sau potențiali
			Puternic	Slab	
Caracteristicile generale ale întreprinderii - - -					=
Comercializarea și vânzarea - - -					+
Aptitudinea de a face să evolueze clientul - - -					-
Servicii - - -					=
Elemente financiare - - -					+

D = determinant; I = important; S = secundar

Dacă într-un sistem de axe rectangulare se înscriu în ordonată piețele pe care firma le acoperă, iar în abscisă tehnologiile pe care ea le stăpânește, atunci produsele oferite pe piață vor putea fi reprezentate prin punctele ariei OAB, numită "**spațiul produselor**", așa după cum rezultă din fig. 6.9. În același timp, dacă se ține seama de posibilitățile de progres în stăpânirea noilor tehnologii și în penetrarea noilor piețe, se determină atunci "**spațiul potențialului de progres**" al firmei, redat prin aria ACDB. Reunirea "spațiului produselor" și a "spațiului potențialului de progres" constituie "**spațiul de competență tehnologică**" al unei întreprinderi.

ANALIZA EXTERNĂ A ÎNTEPRINDERII SAU ANALIZA MEDIULUI

Spațiul de competență tehnologică al firmei este, la un moment dat, limitat de resursele de care dispune sau poate să dispună întreprinderea: resurse financiare, comerciale, umane și organizaționale (funcția de cercetare-dezvoltare, capacitatea creativă a personalului, dinamismul conducătorilor etc.).

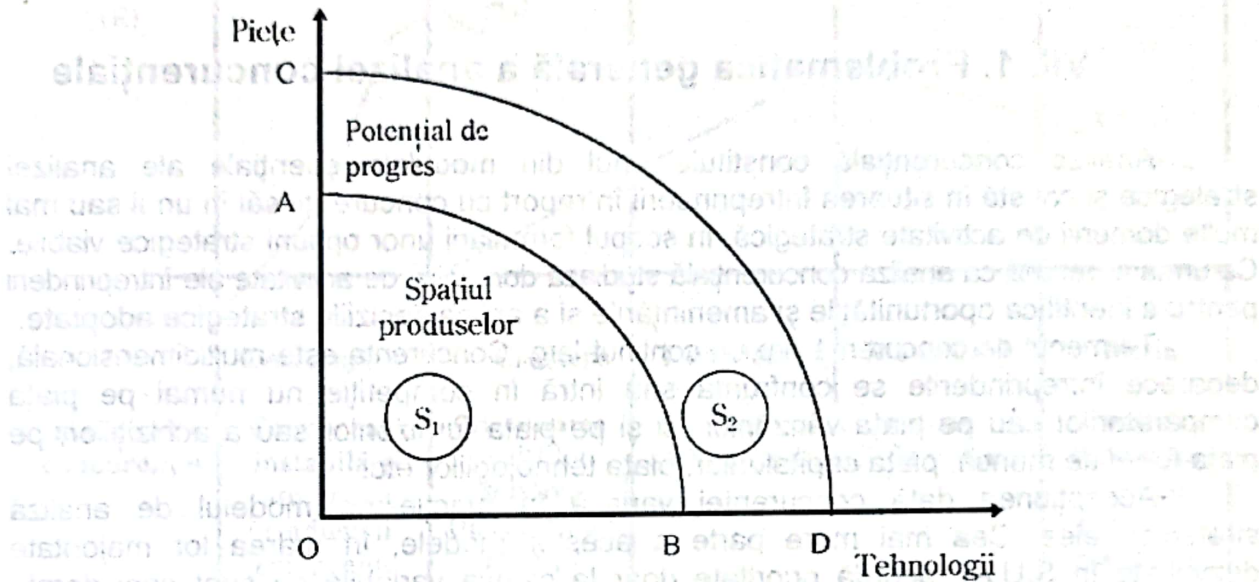


Fig. 6.9. Spațiul de competență tehnologică al unei întreprinderi (S_1+S_2)

Prin delimitarea spațiului de competență tehnologică se asigură întreprinderii un instrument important de analiză strategică. Pe această bază se va putea stabili dacă există coerență între forma spațiului de competență și orientarea generală a strategiei firmei, în sensul dacă aceasta privilegiază cucerirea piețelor sau stăpânirea tehnologică. De asemenea, prin intermediul spațiului de competență tehnologică se vor putea analiza și defini capacitățile de progres ale firmei în stăpânirea tehnologiilor sau în penetrarea noilor piețe, precum și cauzele limitelor în aceste privințe. Dacă limitele se datorează competenței slabe a întreprinderii, atunci de vină este gestiunea internă a tehnologiei (de exemplu, resursele compartimentului de cercetare-dezvoltare sunt insuficiente), iar dacă limitele se datorează tehnologiei înseși, în sensul că este depășită sau nu evoluează mai mult, firma trebuie să analizeze impactul apariției unor noi tehnologii și oportunitatea de a le asimila pentru a-și crește gradul de competență tehnologică și poziția concurențială.

◆◆◆

Capitolul VII

ANALIZA CONCURENȚIALĂ

VII. 1. Problematika generală a analizei concurențiale

Analiza concurențială constituie unul din modulele esențiale ale analizei strategice și constă în situarea întreprinderii în raport cu concurenții săi în unul sau mai multe domenii de activitate strategică, în scopul formulării unor opțiuni strategice viabile. Ca urmare, rezultă că analiza concurențială studiază domeniile de activitate ale întreprinderii pentru a identifica oportunitățile și amenințările și a aplica deciziile strategice adoptate.

Termenul de concurență are un conținut larg. Concurența este multidimensională, deoarece întreprinderile se confruntă sau intră în competiție nu numai pe piața cumpărătorilor sau pe piața vânzărilor, ci și pe piața furnizorilor sau a achizițiilor, pe piața forței de muncă, piața capitalurilor, piața tehnologiilor etc.

Accepțiunea dată concurenței variază în funcție de modelul de analiză strategică ales. Cea mai mare parte a acestor modele, în marea lor majoritate dezvoltate în S.U.A., acordă prioritate doar la câteva variabile ce sunt considerate drept esențiale pentru scopul propus și nu explorează ansamblul problemelor legate de concurență.

Analiza concurențială poate fi împărțită în două categorii:

- analiza concurențială a cererii;
- analiza concurențială a ofertei.

1. **Analiza concurențială a cererii** [112, 120-125]. Estimarea puterii relative a consumatorului asupra acțiunii întreprinderii se poate face pe baza analizei răspunsului pieței la oferta întreprinderii. Se va impune un studiu detaliat pentru a cunoaște comportamentul de cumpărare al clientului în scopul adoptării strategiei adecvate de cucerire a unor părți de piață.

Studiul cererii din punct de vedere concurențial presupune analiza unor caracteristici importante, cum sunt: regularitatea cererii, elasticitatea sa, structura cererii ș.a. Fiecare din aceste caracteristici influențează nivelul de intensitate concurențială care se exercită asupra întreprinderii.

Regularitatea cererii. Ea exprimă caracterul constant sau variabil al nivelului cererii. Concurența este cu atât mai intensă cu cât cererea este supusă unor variații sezoniere puternice cu caracter nesistematic. Iregularitatea cererii determină, în multe cazuri, firmele industriale să identifice oportunități de diversificare pentru a regulariza volumul vânzărilor. Pentru întreprinderile de servicii iregularitatea cererii pune probleme deosebite gestiunii deoarece constituirea de stocuri nu este posibilă.

ANALIZA CONCURRENTIALĂ

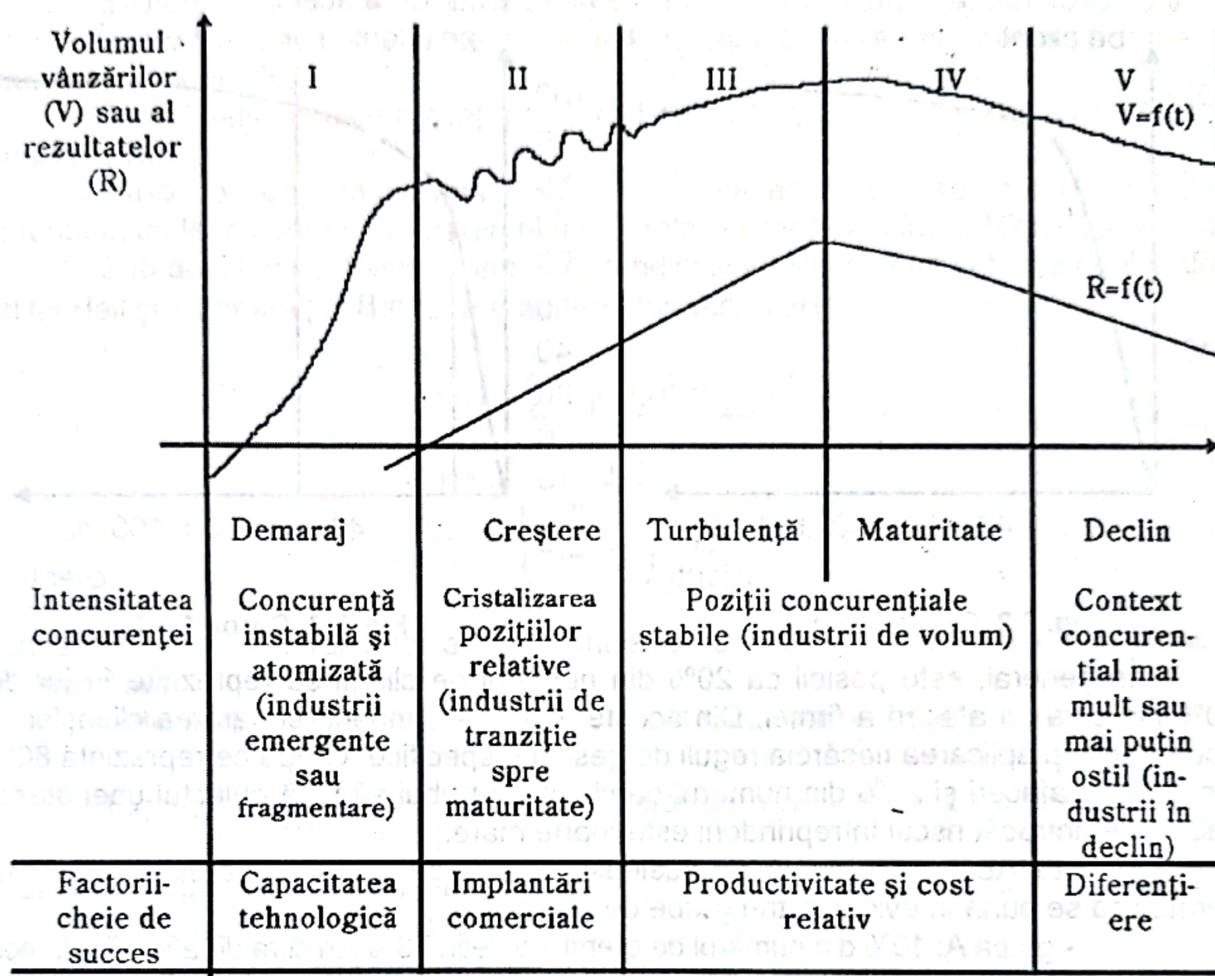


Fig. 7.1. Evoluția cererii, a intensității concurențiale și factorii-cheie de succes. Sursa: [112, 131]

Elasticitatea cererii. Acest indicator arată cu cât se modifică cererea (volumul vânzărilor) la o modificare cu un procent a prețului, a veniturilor sau a cheltuielilor de comunicație (publicitate, reclamă etc.).

Dacă se notează cu V , volumul vânzărilor, cu C , nivelul bugetului de comunicație, iar cu p , nivelul prețului, atunci vom avea:

$$\text{Elasticitatea cerere / preț} = \frac{\Delta V}{\Delta p} \cdot \frac{p}{V},$$

$$\text{Elasticitatea cerere / comunicație} = \frac{\Delta V}{\Delta C} \cdot \frac{C}{Q}$$

Evoluția cererii. Este o caracteristică complexă și poate fi analizată pe baza curbei de viață a produselor, așa după cum rezultă din fig. 7.1.

Structura cererii. Reprezintă un parametru care ne indică riscul de activitate. Cu cât volumul de activitate sau al vânzărilor este mai concentrat pe un număr mai mic de clienți, cu atât riscul întreprinderii este mai ridicat. Acest aspect poate fi analizat cu ajutorul curbei 20/80 (fig. 7.2) și al analizei ABC (fig. 7.3).

ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNTREPRINDERII

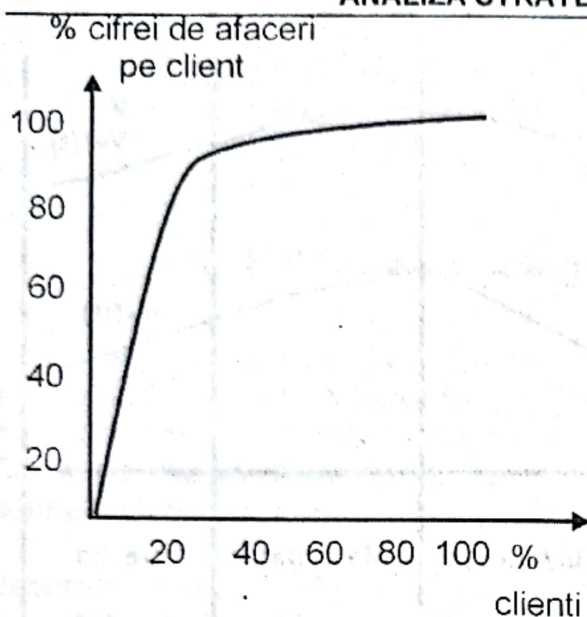


Fig. 7.2. Curba 20/80

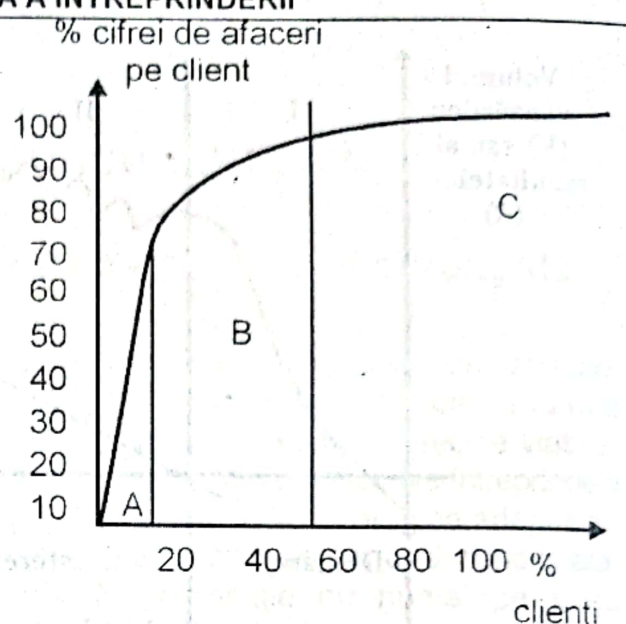


Fig. 7.3. Curba ABC

În general, este posibil ca 20% din numărul de clienți să reprezinte în jur de 80% din cifra de afaceri a firmei. Din aceste motive se impune separarea clienților în două grupe și aplicarea fiecăreia reguli de gestiune specifice. Grupa ce reprezintă 80% din cifra de afaceri și 20% din numărul de clienți va trebui să facă obiectul unei atenții deosebite, întrucât riscul întreprinderii este foarte mare.

Analiza ABC se bazează pe aceleași principii ca și metoda precedentă, însă permite să se pună în evidență trei grupe de clienți:

- grupa A: 10% din numărul de clienți, ce dețin 70% din cifra de afaceri a firmei;
- grupa B: 30% din numărul de clienți, ce dețin 20% din cifra de afaceri;
- grupa C: 60% din numărul de clienți, ce dețin 10% din cifra de afaceri.

Pentru fiecare grupă de clienți va fi necesară o metodă specifică de gestiune pentru tratarea legăturilor cu clienții.

2. Analiza concurențială a ofertei. Acest gen de analiză se axează în special pe două caracteristici: studiul structurii și al intensității concurențiale.

Structura concurențială. Este un parametru ce se măsoară mai ales prin gradul de concentrare al industriei considerate. Pot fi folosiți diferiți indici.

În scopul fixării alegerilor sale strategice o întreprindere trebuie să știe importanța relativă a principalilor lideri ai industriei în care intervine.

Se poate folosi un indicator de concentrare de forma:

$$C_n = \sum_{i=1}^n q_i / Q = \sum_{i=1}^n g_i,$$

în care:

C_n este nivelul de concentrare al industriei luând în considerare un număr de "n" dintre cele mai mari firme;

q_i - producția vândută sau partea de piață a firmei "i";

Q - producția totală a industriei sau volumul total de vânzări al industriei;

ANALIZA CONCURRENTIALĂ

g_i - ponderea vânzărilor firmei "i" în volumul total de vânzări al industriei.

În mod obișnuit în analize se ia $n=4$; 8 sau 12 dintre cele mai mari firme din ramura considerată.

Cu cât indicele este mai apropiat de 1 sau 100% cu atât greutatea liderilor este mai importantă.

Într-o optică de diversificare, este necesar să se facă comparații interindustriale, ce permit sesizarea puterilor relative ale firmei într-o filieră industrială.

Sub acest aspect este foarte folosit indicele lui Hirschman și Herfindahl sau cel al lui Hall și Tideman [28, 189], care au următoarele relații

$$HH = \sum_{i=1}^n (q_i / Q)^2 = \sum_{i=1}^n g_i^2,$$

$$HT = \frac{1}{\left(2 \sum_{i=1}^n i \cdot g_i\right) - 1}$$

unde "n" este numărul total al întreprinderilor din ramura industrială sau industria considerată.

Indicatorii HH și HT variază de la $1/n$ la 1 când concentrația crește.

Expresia $\left[2 \sum_{i=1}^n i \cdot g_i - 1\right]$ este un indicator de diversificare, care ia valoarea 1 în

cazul unei specializări complete și valoarea "n" pentru o firmă ale cărei activități sunt egal repartizate între "n" industrii [99, 165].

Intensitatea concurențială. Acest indicator ia o valoare mai mare sau mai mică în funcție de nivelul mobilității concurențiale într-o industrie (plecări, venituri) dată, precum și în raport cu nivelul și soliditatea barierelor de mobilitate concurențială.

Se pot face următoarele aprecieri:

- cu cât pe o piață produsele sunt mai omogene, cu atât concurența este mai intensă, ceea ce arată că standardizarea producției conduce la creșterea intensității concurențiale;

- în vederea efectuării unor judecăți realiste este necesar ca orice firmă să poată evalua capacitățile de producție ale industriei în care activează, în scopul înțelegerii reacțiilor concurenților săi. Capacitatea de producție va fi apreciată prin volumul activelor imobilizate sau prin lichiditatea potențială a acestora în cazul unor operații de dezangajare (lichidare);

- un factor major ce influențează intensitatea concurențială este viteza de inovație în industria considerată. Sub acest aspect, un avantaj concurențial important poate rezulta din produse sau procedee de fabricație noi, pe care concurența nu le stăpânește;

- structura costurilor specifică unei industrii permite să se explice în mod indirect flexibilitatea sistemelor de producție, nivelul riscului industrial și intensitatea capitalistică specifică industriei considerate (capital fix/producție).

ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNTREPRINDERII

Astfel, raportul între volumul costurilor fixe și cel al costurilor variabile reprezintă un indicator esențial al structurii costurilor. Un nivel relativ ridicat al acestui indicator ne va indica o slabă flexibilitate a sistemului de producție, un puternic risc industrial și o puternică intensitate capitalistă a producției.

În tabelul 7.1 se prezintă, în rezumat, factorii esențiali de influență ai intensității concurențiale, care reflectă barierele de mobilitate concurențială, legate atât de cerere, cât și de ofertă.

Identificarea tipului de industrie căreia îi aparține o întreprindere, precum și cunoașterea caracteristicilor structurale și concurențiale ale cererii și ale ofertei industriei în cauză, trebuie să conducă la punerea în evidență a factorilor de reușită ai mediului ambiant considerat și a competențelor distincte ale întreprinderii.

Tabelul 7.1

Factorii de influență ai intensității concurențiale

Felul barierei de mobilitate concurențială	Factorii de influență asupra intensității concurențiale
1. Bariere de mobilitate concurențială legate de producție sau tehnologie	- Structura capitalurilor investite; - grad de flexibilitate; - intensitatea capitalistă; - Evoluția tehnologică; - viteza de inovație; - intensitatea cheltuielilor tehnologice
2. Bariere de mobilitate concurențială financiară	- Structura costurilor; - costuri fixe/costuri variabile; - costuri de diferențiere; - costuri de acces la piețele din amonte sau aval; - costuri de reconversie - Evoluția costurilor - Pragurile de acces la sursele de finanțare
3. Bariere de mobilitate concurențială comercială	- Structura produselor; - potențialul de diferențiere; - valoarea adăugată - Nivelul cheltuielilor de comunicație
4. Bariere de mobilitate concurențială instituțională	- Reglementarea concurenței naționale - Reglementarea piețelor internaționale

VII.2. Efectul și curba de experiență

Efectul de experiență a fost pus în evidență de cabinetul american de consultanță în organizare Boston Consulting Group, cu ocazia efectuării unui studiu asupra a numeroase întreprinderi.

Se vorbește, mai întâi, de **fenomenul de ucenicie** (de învățare sau de acumulare a deprinderilor) ce poate fi analizat la două nivele: **la scara producției și la scara organizării generale** a întreprinderii [109, 148].

La scara producției, atunci când se dezvoltă o nouă activitate (produs, serviciu etc.), productivitatea muncii crește fără a face investiții speciale, datorită faptului că

ANALIZA CONCURRENTIALĂ

muncitorii dobândesc îndemânare (sau dibăcie) în executarea operațiilor, ameliorează transferurile între activitățile elementare, elimină sarcinile inutile etc.

Pe planul organizării generale a întreprinderii se constată, de asemenea, o creștere a capacității umane. Datorită acestui fenomen de învățare salariații cunosc produsele, tehnicile, piețele, metodele de gestiune și management etc. și, ca urmare, lucrează din ce în ce mai bine și mai eficient, astfel încât experiența în meseria lor poate deveni un element forte pentru întreprindere și, în același timp, un element de negociere pentru individul luat separat, în vederea promovării sale.

Sub aspect **cantitativ**, **experiența** se măsoară prin producția cumulată a unui produs, de la darea sa în fabricație până la comercializare. Termenii de produs și de producție sunt considerați în sensul cel mai general: un produs sau o prestație de serviciu de orice natură.

Efectul de experiență este o realitate care a plecat de la observațiile empirice, în sensul că fabricația unui nou produs generează un fenomen de învățare, care pe măsura derulării experienței determină o diminuare a timpului unitar de fabricație și deci și a costului unitar al produsului. Ca urmare, a fost stabilită o relație între nivelul de experiență al unei întreprinderi și costul ultimei unități fabricate, exprimat în unități monetare constante (fără influența inflației), astfel:

*Costul unei unități dintr-un produs omogen, evaluat în unități monetare constante, se diminuează cu un procentaj constant la fiecare **dublare** a experienței.*

Amplificarea experienței se manifestă printr-o mai bună stăpânire a elementelor de natură tehnică, organizatorică, informațională sau de alt gen, în practicarea activității sau a meseriei, ceea ce are drept consecință scăderea anumitor elemente de cost.

Micșorarea costului unitar este determinată de acțiunea conjugată a mai multor factori, astfel: economiile dimensionale, fenomenul de ucenicie sau de învățare, costul capitalului.

Economiile dimensionale se obțin în cazul în care cantitatea de produse crește și, ca urmare, cheltuielile fixe pe produs se diminuează datorită raportării lor la un volum mai mare de producție. În consecință, costul total unitar al produsului se va micșora. Economii dimensionale apar, de asemenea, și la nivelul cheltuielilor variabile, astfel: scăderea prețului unitar de cumpărare al materiilor prime atunci când se cumpără cantități mai mari sau în cazul utilizării mai bune a anumitor capacități (producție, transport, stocaj etc.).

Fenomenul de ucenicie sau de învățare, așa după cum s-a arătat, exprimă faptul că, pe măsură ce experiența se dezvoltă (crește), se produce o scădere a costului cu mâna de lucru pe unitatea de produs, datorită perfecționării procedeelelor de fabricație, unei mai bune organizări a producției și a muncii și unui nivel mai ridicat al productivității muncii.

Costul capitalului reprezintă și el un factor care intervine în scăderea costului unitar prin efectul de experiență. Aici se evidențiază faptul că întreprinderile de mari dimensiuni beneficiază de finanțări (împrumuturi, în special) în condiții mai avantajoase comparativ cu întreprinderile de talie mai modestă. Economii sau câștigul care rezultă se consideră ca o consecință a experienței.

Curba de experiență a întreprinderii ilustrează grafic legea experienței, formulată anterior, și anume: costul unitar al unui produs, evaluat în monedă

constantă, scade cu un procent constant la fiecare dublare a cantității de produse sau a experienței (fig. 7.4).

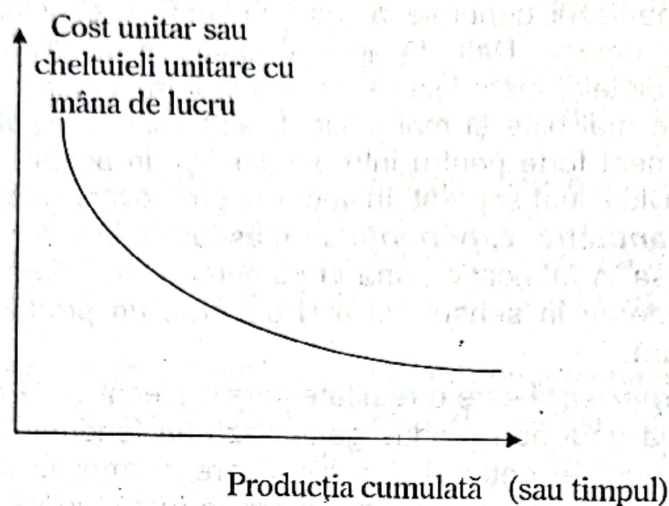


Fig. 7. 4. Curba de experiență

Reducerea costurilor este determinată de producția cumulată, care măsoară sau exprimă experiența întreprinderii. În modul cel mai simplu, această relație se poate explica numai prin efectul de experiență, în sensul că **repetarea** aceleiași sarcini necesită din ce în ce mai puțin timp pentru realizare, în măsura în care îndemânarea crește. Dar, așa după cum s-a menționat mai sus, participă și alte efecte (factori) la această diminuare: efectele specializării și ale redistribuirii muncii, efectul de inovație și efectul de dimensiune.

Efectul de experiență acționează la nivelul tuturor categoriilor de costuri, legate de activitățile de concepție a produsului, de producție, de comercializare, de distribuție, de administrație și de investiții. O serie de studii empirice au stabilit că diminuarea costului se situează între 10% și 30% [72, 56].

Efectul de experiență se manifestă mai mult sau mai puțin intens, în funcție de stadiile de creare a valorii adăugate în cadrul întreprinderii și de nivelul de integrare industrială pe care firma îl are, așa după cum rezultă din fig. 7. 5. (a,b,c,d,e,f.).

Fundamentele economice referitoare la efectul de experiență sunt rezumate astfel:

- efectul de ucenicie sau de învățare, ce se concretizează în creșterea nivelului productivității muncii;
- substituirea muncii cu capitalul tehnic, prin utilizarea unor mijloace tehnice moderne ce înlocuiesc forța de muncă, conducând la inversarea raportului oameni/mașini;
- utilizarea unor tehnologii mai eficiente;
- obținerea unor economii dimensionale la nivelul diferiților factori de producție, prin raportarea cheltuielilor fixe asupra unor serii mai mari de fabricație și micșorarea cheltuielilor de investiții pe unitatea de capacitate de producție;
- efectul de dimensiune, ce ușurează negocierile cu furnizorii, acceptând condiții mai avantajoase pentru firmă, comparativ cu acelea practicate cu întreprinderile mici.

ANALIZA CONCURRENTIALĂ

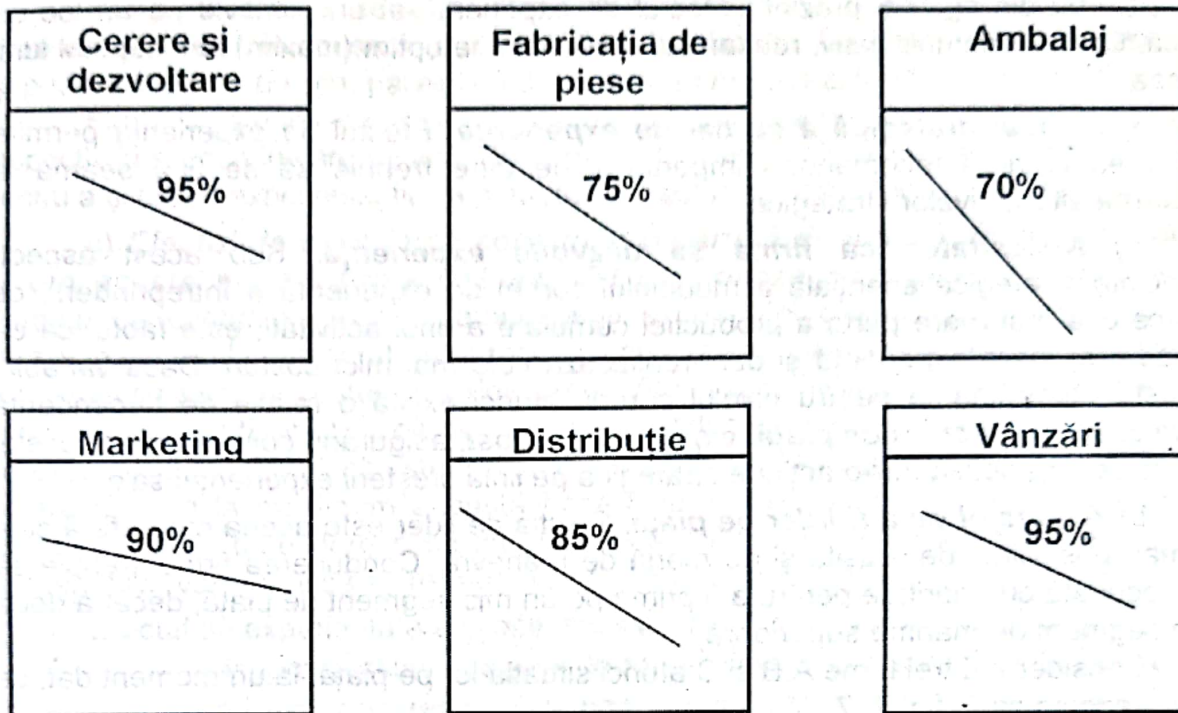


Fig. 7.5. Efectul de experiență pe stadii de creare a valorii adăugate.

Sursa:[74, 71]

Calitatea gestiunii și managementului firmei sunt factorii de ameliorare a efectului de experiență. În prezent, segmentarea accentuată a piețelor și personalizarea soluțiilor propuse clienților determină creșterea vigilenței firmelor față de efectul de experiență.

Se poate construi **curba de experiență a unui individ**, plecând de la variația randamentului său în timp, exprimat prin nivelul productivității muncii sau alt indicator ce reflectă eficiența cheltuirii muncii, așa cum se prezintă în fig. 7. 6.

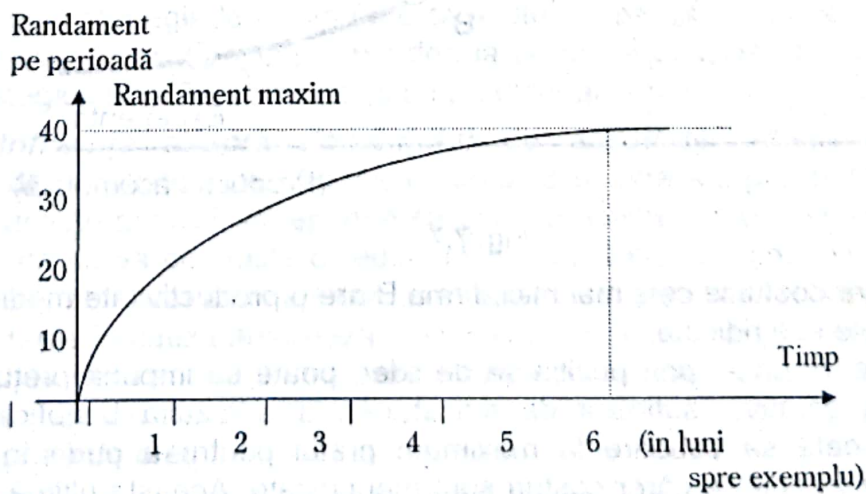


Fig. 7.6. Curba de experiență a unui individ. Sursa :[109, 148]

Curba din fig. 7.6 prezintă efectul de experiență al unui individ pe un loc de muncă. Cu titlu exemplificativ, randamentul său devine optim (maxim) la începutul lunii a șasea.

Utilitatea strategică a curbei de experiență. Efectul de experiență permite formularea câtorva recomandări importante de care trebuie să se țină seama la selectarea alternativelor strategice.

a) **Necesitatea ca firma să dezvolte experiența.** Sub acest aspect, consecința strategică esențială a modelului curbei de experiență a întreprinderii, ce produce cea mai mare parte a producției cumulate a unei activități, este faptul că ea are cea mai mare experiență și deci realizează cele mai mici costuri. Dacă variabila preț este determinantă pentru nivelul cererii, atunci există o relație de dependență avantajoasă între **partea de piață, experiență și cost**, asigurând competitivitate acelei firme ce se angajează într-o acțiune strategică pe linia creșterii experienței sale.

b) **Avantajul de a fi lider pe piață.** Poziția de lider este aceea care oferă cele mai mari posibilități de reușită și de marjă de manevră. Conducerea firmei trebuie să fie preocupată cu prioritate pentru a fi prima pe un mic segment de piață, decât a doua pe un segment de mărime superioară.

Considerând trei firme A, B și C atunci situația lor pe piață, la un moment dat, se poate prezenta ca în fig. 7.7.

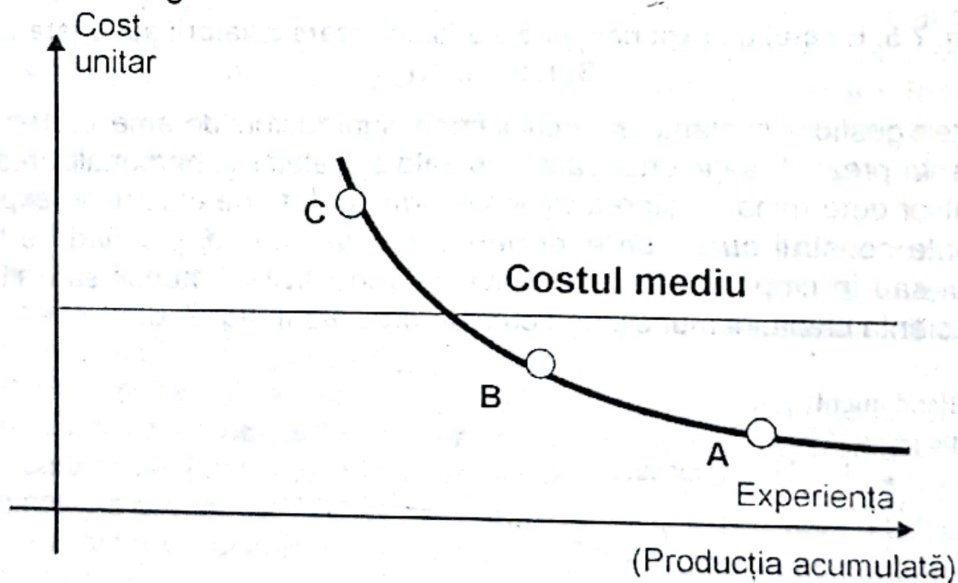


Fig. 7.7

Firma A are costurile cele mai mici, firma B are o productivitate medie, iar firma C are costurile cele mai ridicate.

Ca urmare, firma A, prin poziția sa de lider, poate să impună prețul pe piață, putându-l fixa la un nivel suficient de ridicat pentru a rezulta beneficii mari. De asemenea, ea poate să coboare la maximum prețul pentru a pune în dificultate întreprinderile concurente, a căror costuri sunt mai ridicate. Această ultimă opțiune va avea drept consecință creșterea părții sale de piață, întărindu-și în modul acesta poziția sa de lider prin costuri.

ANALIZA CONCURRENTIALĂ

Întreprinderea B se află într-o situație medie. Ea poate urmări creșterea experienței sale și, în consecință, o sporire a beneficiului. De asemenea, această firmă își poate conserva poziția, paralel cu dezvoltarea unor noi activități.

Firma C este într-o poziție total dezavantajoasă; ea nu poate rămâne în domeniul respectiv în situația în care se află. Ca urmare, această firmă va trebui fie să investească, pentru a-și crește experiența, fie să părăsească sectorul, îndreptându-se spre alte activități.

c) Efectul de experiență constituie o barieră de intrare pentru concurenți și din aceste motive firma trebuie să-l gestioneze cu cea mai mare atenție. Diminuarea costurilor unitare datorită legii experienței creează o nouă barieră de intrare în sectorul considerat, deoarece noii concurenți, care nu au această experiență, vor trebui să suporte costuri mai ridicate decât concurenții deja stabiliți. În consecință, noilor veniți le va fi dificil să câștige din piața producătorilor instalați. Susținătorii curbei de experiență apreciază că este foarte importantă cucerirea poziției de lider pe o piață, pentru a întări la maximum această barieră la intrarea în sector, legată de efectul experienței. Cei care doresc să intre în sector, dar nu pot cuceri o parte din piață convenabilă, vor trebui să se retragă de pe câmpul de luptă.

Efectul de experiență are și alte implicații strategice, astfel [72, 57–61]:

- asupra gestiunii pragului de rentabilitate sau a punctului de echilibru;
- privind creșterea unui domeniu de activitate;
- referitor la politica de preț.

a) Influența asupra gestiunii pragului de rentabilitate. Implicațiile strategice ale efectului de experiență asupra pragului de rentabilitate se exercită în funcție de gradul de dezvoltare a producției sau a pieței. Întreprinderea care înregistrează cea mai mare producție cumulată va avea costurile cele mai scăzute și, ca urmare, va beneficia de un factor-cheie de succes la nivelul costurilor și/sau prețurilor. O asemenea orientare este denumită strategie de volum.

La începutul ciclului de viață al unui produs pe o anumită piață, efectul de experiență nu se manifestă încă, iar firma va trebui să-și asigure rentabilitatea nu prin intermediul unei strategii de volum (sau cantitate), ci pe baza altor acțiuni de reducere a costurilor, sau chiar va accepta pierderi la produsul considerat, dacă în joc este o opțiune strategică legată de portofoliul de produse al firmei.

b) Influența asupra domeniului de activitate. Atunci când creșterea domeniului de activitate este puternică, costurile unitare ale produselor implicate vor scădea. În aceste condiții, întreprinderea care înregistrează o creștere mai rapidă în raport cu piața sa va cunoaște o reducere mai accelerată a costurilor comparativ cu concurenții săi, obținând avantaje concurențiale și devenind astfel lider în domeniu. De asemenea, firma în cauză anihilează avantajele altor concurenți, ajungându-i din urmă și, uneori, chiar depășindu-i. Firma care nu este preocupată de a-și asigura creșterea, va trebui să găsească mijloacele financiare necesare desfășurării activității printr-o politică adecvată de preț.

c) Influența asupra politicii de preț. Așa după cum s-a arătat, politica de preț este funcție de evoluția întreprinderii în raport cu situația curbei sale de experiență, adică în funcție de poziția sa concurențială în domeniul de activitate considerat.

Curba prețurilor de vânzare este paralelă cu cea a costurilor, în domeniul de activitate considerat, atunci când marjele unitare (beneficiile) nu se mai schimbă (fig. 7.8).

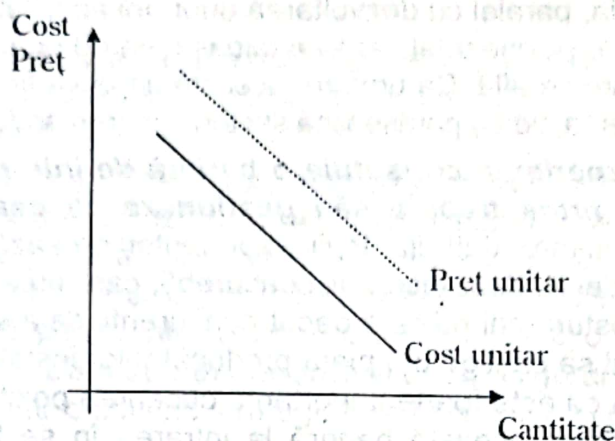


Fig. 7.8

Această evoluție a prețurilor se modifică în următoarele două situații:

- prețurile de vânzare se diminuează mai lent decât costurile, având drept consecință venirea unor noi concurenți în domeniul respectiv de activitate, datorită atracției pe care o exercită obținerea unor marje (beneficii) substanțiale;
- atunci când curba de experiență este puternic modificată, ca urmare a unor schimbări tehnologice, care la rândul lor acționează asupra diferitelor elemente de cost unitar și de aici posibilitatea de a exista multiple praguri de rentabilitate.

Importanța efectului de experiență pentru strategia întreprinderii este deosebit de mare. El incită la acțiunea de investire în creșterea calității gestiunii costurilor, pentru a putea obține un avantaj concurențial, dat fiind faptul că în prezent competitivitatea trebuie asigurată la toate nivelele de activitate, inclusiv la funcțiunile și acțiunile care nu se confruntă direct cu piețele. Curba de experiență arată, de asemenea, că toate produsele au o anumită durată de viață și, deci, la un moment dat dispar, întrucât nu mai sunt cerute pe piață. Din aceste motive, orice întreprindere, pentru a supraviețui, trebuie să fabriceze mai multe produse, adică să aibă un portofoliu de activități, ce va putea fi analizat cu ajutorul matricilor strategice.

VII. 3. Formalizarea matematică a efectului de experiență

Analiza strategică este o analiză economică rațională, care se sprijină pe **analiza costurilor** și cea a **valorii**.

În ceea ce privește analiza costurilor, cabinetul american BCG a demonstrat că în numeroase industrii și la nivelul a numeroase produse acționează efectul de experiență.

Baza costului unitar al unui produs omogen, evaluat în monedă constantă, este dată de fenomenul de ucenicie (antrenare, obișnuire, învățare) a mâinii de lucru, progresul tehnologic și efectul de volum.

ANALIZA CONCURRENTIALĂ

Relația generală de scădere a costului unitar cu un procent constant la fiecare dublare a cantității produse se poate scrie astfel [112, 126]:

$$C(Q) = C(1) \cdot Q^{-\varepsilon}$$

în care:

$C(Q)$ este costul unitar al celui de-al Q -lea unități de produs evaluat în monedă constantă;

$C(1)$ - costul primei unități de produs fabricat, în monedă constantă;

Q - volumul de producție;

ε - coeficient de elasticitate, ce exprimă descreșterea costului unitar.

Coeficientul de elasticitate se calculează cu relația:

$$\varepsilon = \frac{\ln k}{\ln 2}$$

în care:

$$k = \frac{\text{Costul celui de - al 2 - lea sau celui de ordinul al } 2 \times 10 - \text{lea produs}}{\text{Costul primului sau al celui de - al } 1 \times 10 - \text{lea produs}} = 1 - |X\%| \text{ de scăderea}$$

costului determinată de dublarea producției

Analiza valorii exprimă procesul de creare a valorii produsului și stă la baza strategiei de diferențiere. Analiza unei filiere industriale permite a înțelege stadiile de creare a valorii prin intervențiile succesive ale întreprinderii repartizate în aval de filieră.

Într-o întreprindere conceptul de "**lanț de valoare**" urmărește evaluarea contribuției fiecărei activități elementare la crearea valorii produsului. Metoda constă în analiza funcțiilor îndeplinite de produs sau serviciu și a costurilor de realizare a acestora.

O altă relație care aproximează scăderea costului unitar datorită efectului de experiență, asemănătoare cu cea prezentată mai sus, este următoarea [140, 87]:

$$C(2^{n+1}) = kC(2^n) = C(1) \cdot k^{n+1} = C(1) \cdot Q^{\log k / \log 2},$$

unde:

$k < 1$, reprezintă coeficientul de degresivitate a costului unitar (valori obișnuite 0,7 și 0,8);

$C(2^{n+1})$ și $C(2^n)$ - costurile unitare ale unității de rang 2^{n+1} și 2^n , respectiv, $Q = 2^n$, cantitatea cumulată;

$n = 1, 2, 3, \dots$ - șirul numerelor naturale.

Exemplu:

n	2^n	2^{n+1}
1	2	4
2	4	8
3	8	16
$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$

ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNTREPRINDERII

Dacă se admite că rata de creștere a pieței și cea a producțiilor anuale și cumulate rămân constante pe timpul orizontului de timp considerat, atunci se poate măsura rolul fundamental al acestor rate în dinamica costurilor, așa după cum rezultă din tabelul 7.2.

Tabelul 7.2

Rata de creștere	Numărul de ani de dublare	% anual de descreștere a costurilor
Cantitatea anuală sau cantitatea cumulată		Cu ipoteza: $k = 0,7$ (0,8)
19%	4	7,5 (5)
12%	6	5,0 (3,3)
10%	7	4,3 (2,9)
6%	12	2,5 (1,6)
2%	35	0,85 (0,5)

Sursa: [140, 89]

Fenomenul și curba de experiență reprezintă o generalizare la ansamblul funcțiunilor întreprinderii, a **legii lui Wright**, dezvoltată în anii 30 de un ofițer american al aerului, specializat în urmărirea costurilor mâinii de lucru în operațiile de asamblaj al aeronavelor [140, 89]. În prezent, această lege și variantele sale, de exemplu, **legea lui Jong**, sunt încă curent utilizate în negocierile pentru furniturile de armament.

În fig. 7. 9 este reprezentat efectul de experiență în accepțiunea celor două legi menționate.

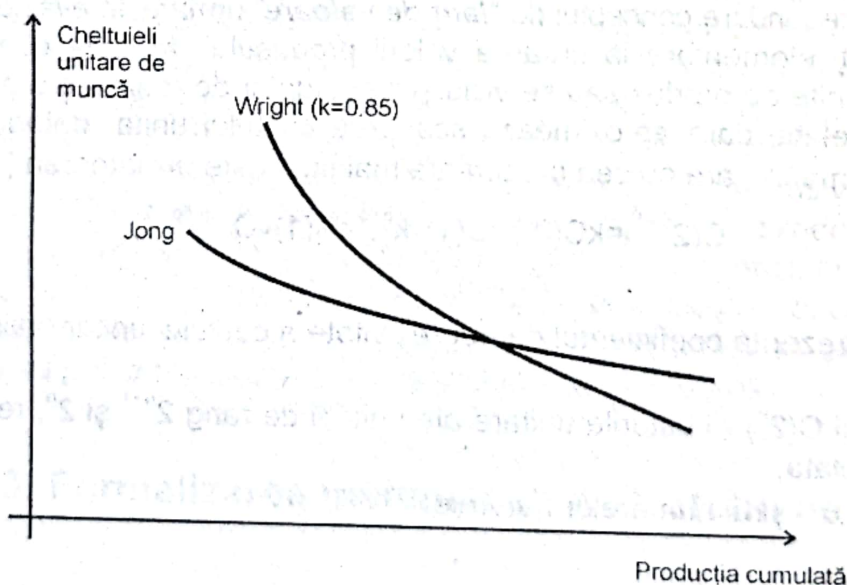


Fig. 7.9. Sursa [140, 91]

Ceea ce se reproșează uneori curbei de experiență, referitor la scăderea costului unitar prin dublarea experienței, este caracterul oarecum forțat al acesteia, în sensul că se extrapolează o lege de evoluție a timpului unitar de lucru pentru operații de asamblaj la o lege generală ce guvernează costurile unitare. Pentru a fi operațională și a conduce la previziuni specifice, dinamica costurilor necesită, cel mai adesea, analize mult mai fine a operațiilor de producție și comercializare.

ANALIZA CONCURENȚIALĂ

Utilitatea curbei de experiență nu constă în caracterul său predictiv, puțin operațional, ci în unele idei originale sugerate în abordarea problemei costurilor, comparativ cu cele clasice.

În primul rând, legea experienței scoate în evidență importanța creșterii producției și a duratei. Accelerarea ritmului creșterii producției are un impact structural pozitiv asupra organizării producției, asupra caracteristicilor tehnice ale produselor și procedeele tehnologice, reduce durata ciclului de producție și determină o îmbunătățire a relațiilor cu furnizorii. Toate aceste consecințe, cât și altele, arată rolul motor al creșterii producției pentru competitivitatea întreprinderii.

Un al doilea aspect pus în evidență de legea experienței este asimetria structurală a firmelor în ceea ce privește poziția lor privind nivelul costurilor. Firmele prezente într-un sector de activitate nu sunt identice ca dotare tehnică, rezultate economice obținute, nivel de organizare și conducere, experiență etc. Unele vor avea avantaje concurențiale mai mult sau mai puțin mari față de altele. Datorită acestui fapt, concurenții potențiali, ce doresc să se stabilească într-un anumit sector de activitate, vor avea de surmontat un handicap foarte mare în raport cu firmele existente. Acest aspect condiționează foarte mult eficacitatea strategiilor considerate. Înțelegerea structurii costurilor unei activități, a logicii sale de evoluție în timp, precum și poziționarea concurenților actuali și potențiali în raport cu această logică, reprezintă instrumente de interpretare deosebit de eficace a fenomenelor concurențiale.

VII. 4. Limitele curbei de experiență

Adoptarea unui comportament strategic în raport cu poziția ocupată pe curba de experiență, trebuie să se facă ținând cont de restricțiile de utilizare specifice acestui concept.

Limitele curbei de experiență apar în mod esențial în cazul în care concurența nu se efectuează în mod unic prin preț (de exemplu, concurența prin calitate, prin tehnică și tehnologie etc.) și atunci când schimbările tehnologice sunt atât de rapide încât o inovație poate asigura un avantaj economic important unui concurent fără "experiență" în domeniul considerat.

Se impun, deci, a fi menționate o serie de precauții de care trebuie să se țină seama la utilizarea acesteia, astfel:

- nu există o singură formă de curbă; unele produse sunt mai sensibile decât altele în ceea ce privește scăderea costurilor odată cu creșterea mărimii seriei;
- efectul de experiență nu se manifestă în mod automat, el depinde de acțiunile firmei (formarea personalului, efectuarea de investiții, calitatea organizării etc.);
- efectul de experiență poate fi anulat, dacă concurenții au posibilitatea de a copia metodele utilizate de lider;
- efectul de experiență depinde de faza ciclului de viață în care se găsește activitatea. Sub acest aspect activitățile în faza de demaraj cunosc o dublare a producției lor mult mai rapid decât activitățile aflate în faza de maturitate, iar efectul de experiență se manifestă mai eficace.

Un pericol de utilizare a efectului de experiență este dezvoltarea specializării pentru a obține reducerea costurilor. Acest lucru se datorează faptului că o strategie bazată pe curba de experiență preconizează în mod natural realizarea unei reduceri puternice a costurilor în scopul obținerii unei poziții de lider și a definirii unei bariere la intrare pentru eventualii noi concurenți ce nu au această experiență. Dar, specializarea accentuată a producției (standardizarea procedurilor, diviziunea muncii, integrarea activităților din amonte și aval pentru a controla prețurile etc.) este dăunătoare adaptării firmei la mediu și la capacitatea de inovație.

VII. 5. Modele de analiză strategică

Modelele de analiză strategică pot fi grupate în două categorii:

- modele calitative;
- modele cantitative.

Din punct de vedere cronologic, **modelele calitative** sunt primele modele globale de analiză strategică [71, 15]. Logica lor are la bază evaluarea comparativă a avantajelor și inconvenientelor diferitelor opțiuni strategice și mai puțin elaborarea unui sistem de alocare a resurselor. Instrumentul metodologic al acestor modele îl constituie analizele multicriteriale și ele trebuie considerate ca primele formalizări ale unei doctrine strategice coerente privind comportamentul strategic al întreprinderii. Epoca de glorie a acestor modele a fost la sfârșitul anilor 50 și începutul anilor 60, după care au fost în mod progresiv înlocuite cu modelele cantitative.

Modelele calitative sunt, în general, atribuite în mod alternativ firmei General Electric, societății McKinsey sau societății Arthur D. Little [71, 75]. Pentru compania General Electric elaborarea unui model de analiză strategică a fost determinată de nevoile sale interne, astfel încât prin departamentul de Planificare strategică a dezvoltat un instrument metodologic pentru a fi aplicat la diversitatea activităților sale în vederea stabilirii strategiilor de alocare a resurselor. Pentru cabinetele americane de consultanță în strategie, McKinsey și A.D. Little, dezvoltarea unui model de analiză strategică a fost impusă ca urmare a unor necesități profesionale legate de îmbunătățirea instrumentarului metodologic.

Atât modelele calitative, cât și modelele cantitative au elemente pozitive, cât și neajunsuri.

Astfel, se afirmă că modelele calitative au un caracter **empiric** mai puternic decât modelele cantitative. În cadrul lor pot fi integrate elemente care ies din cadrul restrâns al matricilor axate în mod strict pe elemente cantitative și din aceste motive s-ar pierde rigoarea sau aparența de rigoare care există în modelele cantitative. Adversarii modelelor cantitative și apărătorii ai celor calitative arată că numai aprecierea cantitativă a realității strategice nu poate explica ansamblul mediului economic analizat. Se apreciază că luarea în considerare numai a variabilelor cantitative reprezintă o simplificare prea mare și nu permite să se descrie în mod adecvat poziția concurențială a unei firme. De asemenea, se arată că modelele cantitative nu lasă loc imaginației și aprecierilor intuitive.

ANALIZA CONCURRENTIALĂ

Un alt aspect de controversă este noțiunea de *risc*. În modelele calitative noțiunea de risc constituie un caz particular. Aprecierea riscului are o importanță considerabilă la elaborarea unei strategii, însă prin natura sa riscul este un parametru greu de cuantificat, chiar atunci când se folosesc modelele cele mai sofisticate.

Așa după cum s-a precizat, modelele calitative au fost înlocuite, la începutul anilor 60, cu **modelele cantitative**, acestea determinând apariția unei noi generații de analiză strategică.

Totalitatea modelelor cantitative au derivat dintr-un model unic, anume **matricea creștere/parte de piață**, elaborată la începutul anilor 60 de către cabinetul american de consultanță în organizare **Boston Consulting Group**.

Fundamentele modelului BCG se bazează pe constatarea empirică a faptului că există o corelație strânsă între existența unei rentabilități deasupra mediei (sau a unui cost sub medie) și dobândirea unei părți dominante de piață. Altfel spus, rentabilitatea (sau costul unitar) depinde, înainte de orice alt factor, de mărimea pieței aferentă unei activități bine definite pe care a achiziționat-o societatea dată.

Matricea BCG, intitulată creștere/parte de piață, precum și suportul său practic, curba de experiență, consideră **costul unitar drept fundament al strategiei**. Din acest punct de vedere concurentul cel mai performant este acela care realizează costurile cele mai mici.

Modelele de analiză strategică constituie fundamentul analizelor de portofoliu al activităților unei firme.

Așa după cum s-a precizat în cap. III, analiza concurențială cuprinde, în mod obișnuit, următoarele modele de analiză strategică:

- analiza portofoliului de activități sau de domenii, care se face cu ajutorul modelelor sau matricilor BCG (Boston Consulting Group), varianta 1970 și cea din 1980;

- modelul (matricea) poziție concurențială/maturitatea meseriei sau modelul ADL (societatea americană de consultanță în strategie Arthur D. Little);

- modelul (matricea) valorii unui sector/poziție concurențială (sau modelul McKinsey);

- modelul O.P.E.R.A., dezvoltat de către Capet, Causse și Menier, axat pe analiza a cinci variabile: organizarea, preferințele și puterile, mediul și rezultatele [61, 208];

- metoda PIMS (Profit Impact of Market Strategy), bazată pe analiza unei baze de date informatizate referitoare la activități strategice diversificate, din S.U.A. și din Europa;

- analiza structurală a sectoarelor de activitate interesând întreprinderea (analiza structurală a industriei) concepută de M. E. Porter;

- matricea CEGOS: comportamentul concurențial/competențele întreprinderii [112, 87];

- matricea Daniel Piestrak: poziția concurențială a principalului concurent /poziția concurențială a întreprinderii [112, 87].

Înainte de a trata unele din aceste modele se impune să precizăm conținutul unor concepte și noțiuni utilizate în construcția matricilor respective.

VII. 6. Instrumentele de bază ale modelelor de portofoliu

Principalele instrumente ale modelelor de analiză strategică sunt, în general, următoarele:

- domeniul de activitate;
- segmentarea strategică și segmentul strategic;
- efectul experienței;
- ciclul de viață al produsului și al meseriei;
- portofoliile de activități;
- meseria întreprinderii;
- formula strategică;
- spațiul strategic;
- factorii-cheie de succes sau de competitivitate pe un DAS;
- valoarea unui domeniu de activitate;
- poziția concurențială pe un domeniu de activitate strategică;
- cadrul strategic;
- atractivitatea unui domeniu de activitate;
- maturitatea meseriei sau a unui domeniu de activitate al întreprinderii.

Unele din aceste noțiuni au fost prezentate în cap. III, astfel încât în această secțiune ne vom referi numai la acelea care nu au fost analizate sau vom aduce unele completări la altele.

Domeniul de activitate. Într-o accepțiune generală, prin domeniu de activitate se înțelege un cuplu produs/piață. Trebuie avut în vedere faptul că în analiza portofoliului de activități al unei firme acești doi termeni sunt indisociabili, deoarece nu se poate gestiona un produs fără a lua în considerare piața sau piețele spre care el este destinat.

Identificarea diferitelor cupluri produse/piețe specifice unei firme nu este o problemă simplă de realizat, deoarece, pentru a obține rigoarea necesară, ambii termeni trebuie să fie clar definiți și într-o manieră operațională.

Produsul trebuie să fie în mod precis identificat, atât sub aspect tehnic, economic, cât și din punct de vedere al marketingului. Definirea tehnică a produsului este o caracterizare utilă sau operațională din punct de vedere al producției și ea impune cunoașterea exactă a compoziției materiale, fizice și chimice a produsului înainte de a începe fabricația. Astfel, dacă se consideră produsul compot, în sensul unei clase de produse, atunci definirea sa în sens tehnic este: compot de struguri; în sensul unei utilizări - un desert; în sensul unei ramuri industriale - produs de alimentație. Definirea cu caracterul cel mai larg - produs de alimentație - este utilă economistului care studiază tendințele consumului.

Din punct de vedere al marketingului definiția operațională a produsului trebuie să facă referință la concurență, adică la alternative de cumpărare, așa cum sunt ele percepute de consumator. Cu alte cuvinte, marketingul situează produsul sau serviciul în raport cu un ansamblu de alternative de cumpărare sesizate de consumator.

ANALIZA CONCURRENTIALĂ

Referindu-ne din nou la produsul compot, consumatorul va avea de ales între diferitele sortimente de compoturi și între cumpărarea de alte deserturi.

Într-o economie de piață noțiunile de "produs" și de "concurență" trebuie definite în mod operațional din punct de vedere comercial și în raport cu concurența.

Piața - al doilea element al unui cuplu produs/piață - trebuie să fie delimitată în mod exact și într-o optică strategică. Se impune un proces de segmentare a pieței, utilizând anumite criterii semnificative: vârsta, categoria socio-profesională, modul de distribuție, zone geografice etc.

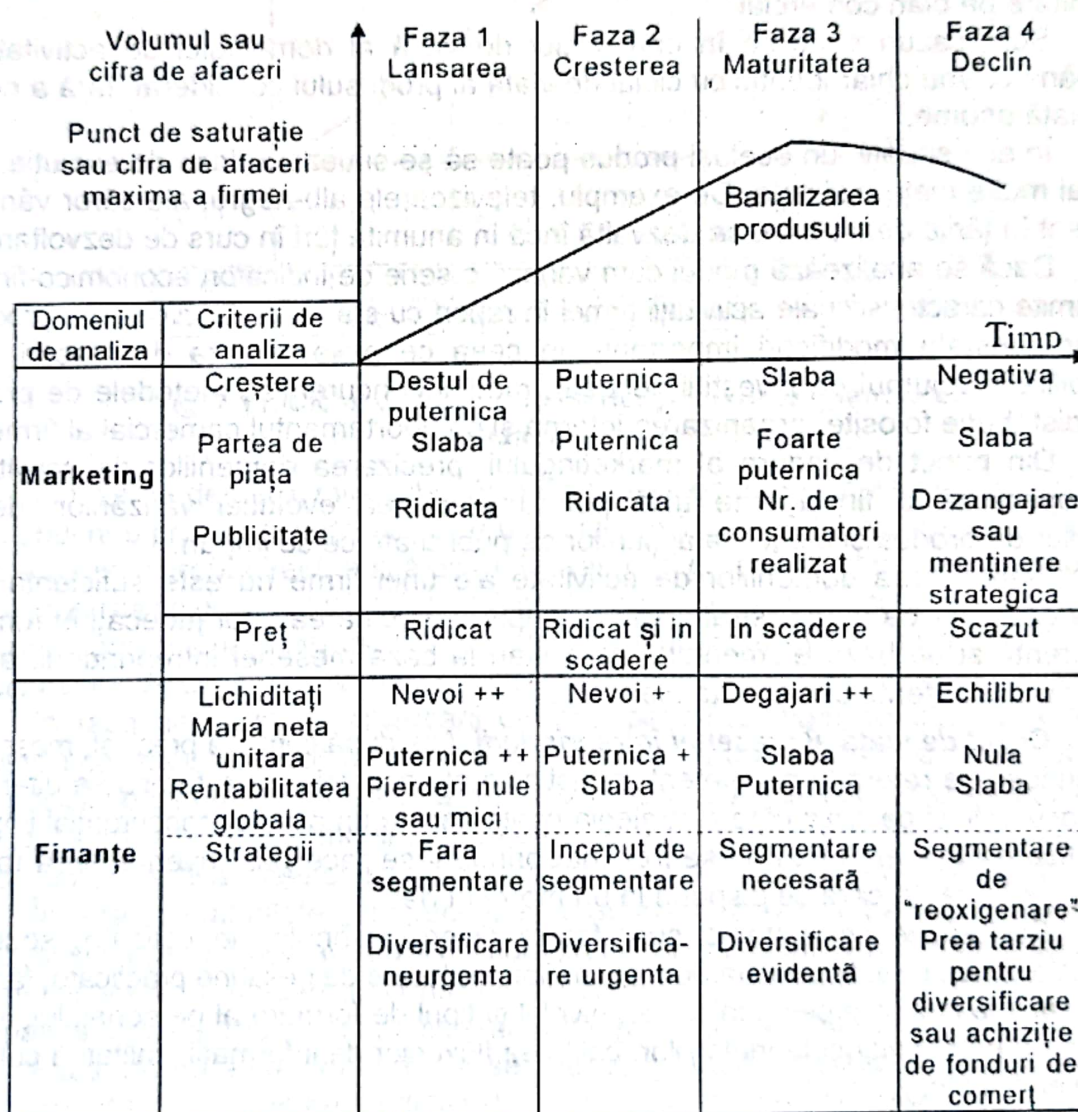


Fig. 7.10. Sursa: [72, 37]

Segmentele de piață nu trebuie să fie prea restrânse pentru a permite identificarea și rezolvarea problemelor complexe de natură strategică.

Exemple de domenii de activitate: biciclete pentru concurs, ghetă de schi pentru sportivi, proteze auditive etc.

Ciclul de viață al unui produs exprimă evoluția în timp a volumului vânzărilor sau a cifrei de afaceri și a profitului, ambele referitoare la un produs. Acest ciclu cuprinde patru faze: lansare, creștere, maturitate și declin, descriind maniera după care produsul este acceptat, apoi abandonat în favoarea altor bunuri.

Curba de viață a unui produs și caracteristicile de marketing, financiare și strategice sunt redată în fig. 7. 10.

Ciclu de viață al unui domeniu de activitate se referă la un cuplu produs/piață și el necesită studierea evoluției proprii pentru a determina faza sa de dezvoltare pe plan comercial

Sunt cazuri speciale în care ciclul de viață al domeniului de activitate este asemănător sau chiar identic cu ciclul de viață al produsului considerat, fără a ne referi la o piață anume.

În alte situații, un același produs poate să se situeze în faze de evoluție diferite pe mai multe piețe distincte. De exemplu, televizoarele alb-negru, ale căror vânzări au regresat în țările dezvoltate, se dezvoltă încă în anumite țări în curs de dezvoltare.

Dacă se analizează modul cum variază o serie de indicatori economico-financieri și anumite caracteristici ale activității firmei în raport cu stadiul de dezvoltare a produsului, se vor constata modificări importante în ceea ce privește cifra de afaceri, nivelul rentabilității, volumul de investiții necesar, mediul concurențial, metodele de producție și de distribuție folosite, organizarea internă și comportamentul comercial al firmei.

Din punct de vedere al marketingului, precizarea domeniilor de activitate pe care operează o firmă este utilă pentru urmărirea evoluției vânzărilor, definirea politicilor de produs și alegerea acțiunilor de publicitate ce se impun.

Identificarea domeniilor de activitate ale unei firme nu este suficientă pentru luarea deciziilor de natură strategică; se impune efectuarea unor judecăți în funcție de concurență și pe baza elementelor care stau la baza meseriei întreprinderii, adică în termenii competențelor distincte ale firmei.

Ciclul de viață al meseriei întreprinderii. Așa după cum s-a precizat, meseria unei întreprinderi se referă la competențele distincte ale acesteia, ce o fac să se diferențieze de concurenți, și pe baza cărora strategia poate căpăta un avantaj concurențial important. Identificarea meseriei sau meseriilor întreprinderii se face prin inventarierea factorilor de competență de care se dispune la un moment dat.

Factorii de competență sunt foarte diverși: tehnologiile utilizate, securitatea aprovizionărilor, calitatea prestațiilor furnizorilor, metodele de gestiune practicate, fabricarea produselor la costurile cele mai joase, nivelul și tipul de formare al personalului, inovația, reînnoirea produselor și tehnologiilor, calitatea fluxurilor de informații, calitatea colaborării între servicii etc.

La fel ca și produsele, meseriile cunosc un ciclu de viață, însă fazele de demaraj, creștere, expansiune și declin rezultă din difuzia competențelor printre concurenți. O meserie este în expansiune în cazul când asigură o dezvoltare importantă a produselor la care se aplică. Se impune să menționăm faptul că produsele și meseriile au cicluri de viață diferite. Astfel, dacă un produs se află în faza de declin, este posibil, și necesar chiar, de a îndrepta competențele distincte ale meseriei spre alte produse. De asemenea, firma poate să analizeze varianta folosirii aceluiași competențe la o altă meserie.

ANALIZA CONCURENȚIALĂ

Fazele ciclului de viață ale unei meserii se disting prin anumite caracteristici financiare, structuri particulare de concurență și mijloace strategice specifice (fig. 7. 11).

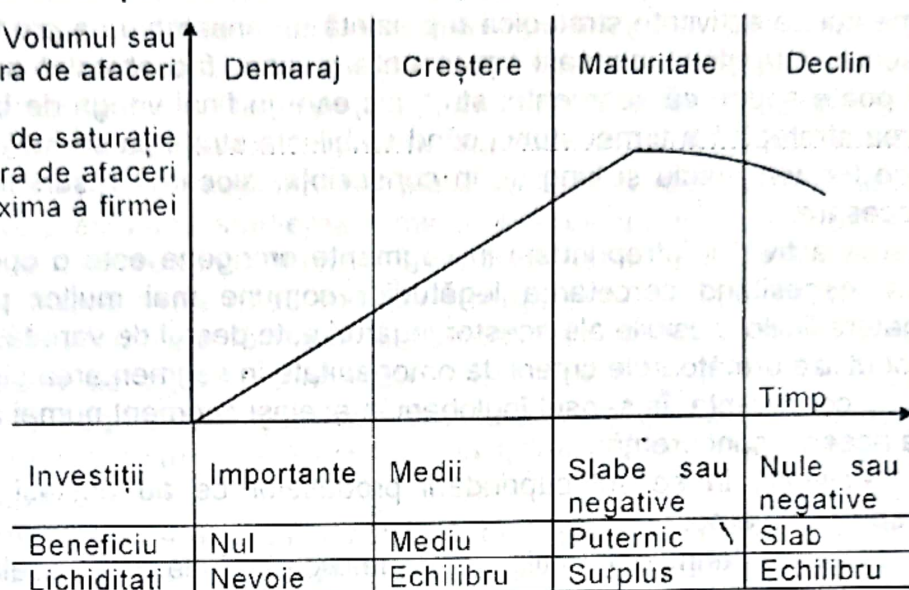


Fig. 7.11. Ciclul de viață al meseriei și fluxurile financiare.

Sursa: [94, 123]

În faza de demaraj mijlocul principal de luptă este de natură inovațională, adică ideea unui nou produs sau dezvoltarea unei noi tehnologii. Adesea adversarul principal nu este un concurent direct, adică un alt inovator, ci grupul de concurenți indirecti care fabrică produsul ce dorim a-l înlocui. Astfel, pentru un producător al unui nou tip de calculator electronic, principalul adversar nu este un alt fabricant de calculatoare, ci totalitatea producătorilor de calculatoare electronice tradiționale pe care dorim să le înlocuim.

În faza de creștere adversarii cei mai periculoși sunt concurenții direcți, iar competiția constă dintr-o cursă de mare viteză pentru a pune stăpânire în modul cel mai rapid posibil pe cea mai mare parte a pieței. Mijloacele esențiale sunt logistica (distribuția) și capacitatea firmei de a mobiliza un potențial din ce în ce mai important (capacități tehnice, umane și financiare ce să permită creșterea producției într-un mod rapid).

În faza de maturitate, deoarece piețele au fost cucerite, dezvoltarea în continuare nu este posibilă decât în dezavantajul concurenților direcți și vecini. Schema de desfășurare a competiției va fi următoarea: conflicte directe cu concurenții direcți, iar mijloacele principale sunt cele tradiționale, adică marketingul, imaginea de marcă și costul.

Faza ultimă - îmbătrânirea - se caracterizează prin faptul că pozițiile sunt stabilizate, structurile sectorului devin din ce în ce mai rigide și meseria trece în etapa ultimă de îmbătrânire. În general, toți concurenții dispun de mijloace puternice și ei nu doresc declanșarea unui conflict direct. Situația poate fi asemănată cu un "război rece", întrucât fiecare concurent dispune de multiple mijloace de luptă.

Segmentele (domeniile) de activitate strategică. Analiza strategică urmărește, în primul rând, două mari obiective: determinarea poziției concurențiale a întreprinderii și selectarea variantelor strategice posibile. Pentru a putea realiza aceste deziderate

este necesar să se efectueze un decupaj operațional al activităților firmei, ce constă în divizarea întreprinderii în segmente omogene de activități.

Segmentul de activitate strategică reprezintă un ansamblu de produse folosind aceleași resurse, înfruntând aceeași concurență și care fac obiectul unei aceleiași strategii. Se poate spune că segmentul strategic este în final veriga de bază utilizată de conducerea strategică a firmei atunci când stabilește strategia sa, adică orientările și acțiunile pe termen mediu și lung și, în consecință, alocarea resurselor umane și financiare necesare.

Divizarea activității întreprinderii în segmente omogene este o operație destul de complexă, necesitând cercetarea legăturilor comune mai multor produse sau servicii, iar natura liniilor posibile ale acestor legături este destul de variată.

Se pot utiliza următoarele criterii de omogenitate în segmentarea strategică:

- concurența, în sensul înglobării în același segment numai a produselor care înfruntă aceeași concurență;
- clienții, în sensul cuprinderii produselor ce au aceeași clienți, sunt substituibile sau complementare;
- natura tehnologiei utilizate, ce implică înglobarea în același segment strategic a produselor fabricate cu aceleași procedee tehnologice sau cu o aceeași componentă tehnologică esențială.

În alți termeni, se poate spune că produsele pot fi grupate în același segment strategic în cazul când ele folosesc aceleași resurse la unul din nivelele următoare: cercetare și dezvoltare, producție, marketing și distribuție. Această grupare trebuie să conducă la obținerea unor efecte pozitive în funcționarea întreprinderii.

Câteva recomandări și precauții de care trebuie să se țină seama sunt următoarele:

- segmentarea strategică nu trebuie să fie nici prea largă, nici prea îngustă;
- asigurarea unui caracter operațional segmentelor obținute;
- segmentarea să asigure colectarea și analiza unor informații semnificative pentru întreprindere și concurenții săi;
- să fim siguri că segmentele reținute sunt independente unele față de altele;
- se impune ca în mod periodic să verificăm decupajul întreprinderii pe segmente strategice pentru a ne asigura de relevanța lui, sau pentru a-l pune de acord cu schimbările intervenite.

O latură importantă a segmentării strategice se referă la **aspectul geografic al segmentării**. Definirea unui segment strategic în termeni de produse sau servicii trebuie completată cu dimensiunea geografică.

După efectuarea analizei strategice segment cu segment, întreprinderea va dispune de o strategie pentru fiecare dintre segmente, referitoare la problemele de alocare a resurselor și la nivelul de competență.

Segmentarea strategică constituie o activitate inițială obligatorie înainte de a trece la studierea sau construirea modelelor de analiză concurențială.

Segmentarea strategică poate fi efectuată având în vedere două perspective: **plecând de la cerere** sau de la **produsele propuse**.

Primul mod de divizare este o segmentare de marketing și ea constă în construirea unor cupluri produs/piață pe baza analizei piețelor. Această manieră de

ANALIZA CONCURRENTIALĂ

segmentare presupune percepția cererii ca un ansamblu de subpiețe specifice, înțelese în termeni de nevoi, de comportament, de putere de cumpărare etc., iar acțiunile pe linie de marketing sunt adaptate la fiecare cuplu produs/piață. De exemplu, firmele constructoare de automobile și alte autovehicule vor putea avea ca segmente strategice selectate după criteriul piețelor, următoarele: segmentul mașinilor pentru tineri, segmentul pentru familii cu mulți copii, segmentul pentru întreprinderi (furgonete) etc.

Al doilea mod de segmentare, plecând de la produsele fabricate sau propuse a fi realizate, presupune studierea temeinică a priceperii sau iscusinței firmei, ceea ce conduce la divizarea întreprinderii în meserii. Astfel, activitatea-automobil a firmei Peugeot se bazează pe două meserii esențiale: o meserie tehnică - stăpânirea producției prin robotizare; o meserie comercială - stăpânirea distribuției, având în vedere rețeaua de agenți, concesionari etc. [10, 156]. Se apreciază că această modalitate de segmentare este mai bine adaptată decât precedenta la acțiunea strategică și din aceste motive este din ce în ce mai mult reținută de modelele de analiză strategică.

Segmentarea strategică bazată pe cerere prezintă unele limite în raport cu obiectivele analizei strategice. Astfel, dacă două produse satisfac aceeași cerere, ele vor fi încadrate în același segment strategic, ceea ce nu este corect din punct de vedere strategic.

Portofoliul de activități. În domeniul financiar un portofoliu de titluri este compus dintr-un stoc de acțiuni și de obligațiuni adunate pentru a obține **câștigurile cele mai mari**, asigurând, în același timp, deținătorului său și o anumită **securitate**.

Folosirea noțiunii de portofoliu strategic este analoagă cu aceea de portofoliu financiar. Strategia întreprinderii consideră ansamblul activităților sale ca un portofoliu, ce trebuie gestionat și condus. Este vorba de fazele ciclului de viață al produsului și meseriile corespunzătoare diferitelor activități, ce orientează gestiunea strategică a firmei.

Strategia întreprinderii trebuie să vegheze la menținerea **echilibrului financiar** al portofoliului de activități. Pentru aceasta se impune să se diversifice riscurile, echilibrând domeniile rentabile, dar aleatoare, și domeniile sigure.

În construirea portofoliului de activități, fiecare activitate este judecată în raport cu calitatea sa și cu atuurile de care dispune întreprinderea. Poziționând ansamblul activităților firmei în raport cu aceste două dimensiuni, se construiește o **matrice** care configurează portofoliul firmei.

Diferitele modele de analiză strategică se disting în mod esențial prin definirea specifică a criteriilor de poziționare în matricea de reprezentare. Fiecare din aceste modele propun toate elementele de alegere a strategiilor în funcție de structura portofoliului.

VII. 7. Matricile portofoliului domeniilor de activitate elaborate de cabinetul american Boston Consulting Group (BCG)

VII. 7. 1. Modelul BCG 1

Acest model de portofoliu a fost elaborat la sfârșitul anilor 60 (după unii autori în anul 1970) și el constă în reprezentarea pe o matrice a activităților unei firme, luând în considerare două criterii de fixare:

- poziția concurențială a firmei (atuurile), exprimată prin partea relativă de piață, calculată în raport cu partea de piață deținută de principalul concurent;
- rata de creștere a pieței pe parcursul celui mai recent an, exprimând atracția domeniului de activitate.

Principiul director al analizei portofoliului domeniilor de activitate este acela că întreprinderea se compune dintr-un ansamblu de domenii de activitate, care dau naștere unor fluxuri financiare pozitive (venituri din exploatarea activităților) și negative (investiții și alte cheltuieli). Bilanțul acestor două fluxuri trebuie să ghideze strategia care se impune a fi aleasă în legătură cu un segment, precum și cea referitoare la ansamblul domeniilor de activitate ce constituie un portofoliu.

Construcția matricii. Matricea parte de piață/creștere se construiește prin îmbinarea celor două criterii - rata de creștere și partea de piață - considerând pentru fiecare din ele două poziții: puternică și slabă. Se obține, astfel, o grilă de analiză (matrice), unde sunt poziționate toate domeniile de activitate strategică (DAS-uri) în patru categorii, așa după cum rezultă din fig. 7. 12.

În matrice se disting două axe mediane: 10% pentru rata de creștere și 1,0 pentru partea de piață relativă, ceea ce determină patru casete (cadre), respectiv patru tipuri de domenii de activitate.

Facem următoarele notații: A - firma analizată; B - firma care reprezintă concurentul principal; S_A - partea de piață a firmei A, pentru un domeniu oarecare de activitate ales; S_B - partea de piață a concurentului principal; V_A , V_B - vânzările anuale ale firmei A, respectiv ale firmei B; K_{pp} - coeficient al părții de piață a firmei A în raport cu firma concurentă principală B.

În aceste condiții vom avea:

$$K_{pp} = \frac{S_A}{S_B} = \frac{V_A}{V_B}$$

Partea de piață relativă, redată prin coeficientul K_{pp} , poate fi exprimată și sub formă de indice logaritmice.

Domeniile de activitate se redau în matrice printr-un cerc a cărui suprafață este proporțională cu cifra de afaceri anuală realizată de întreprindere.

ANALIZA CONCURRENTIALĂ

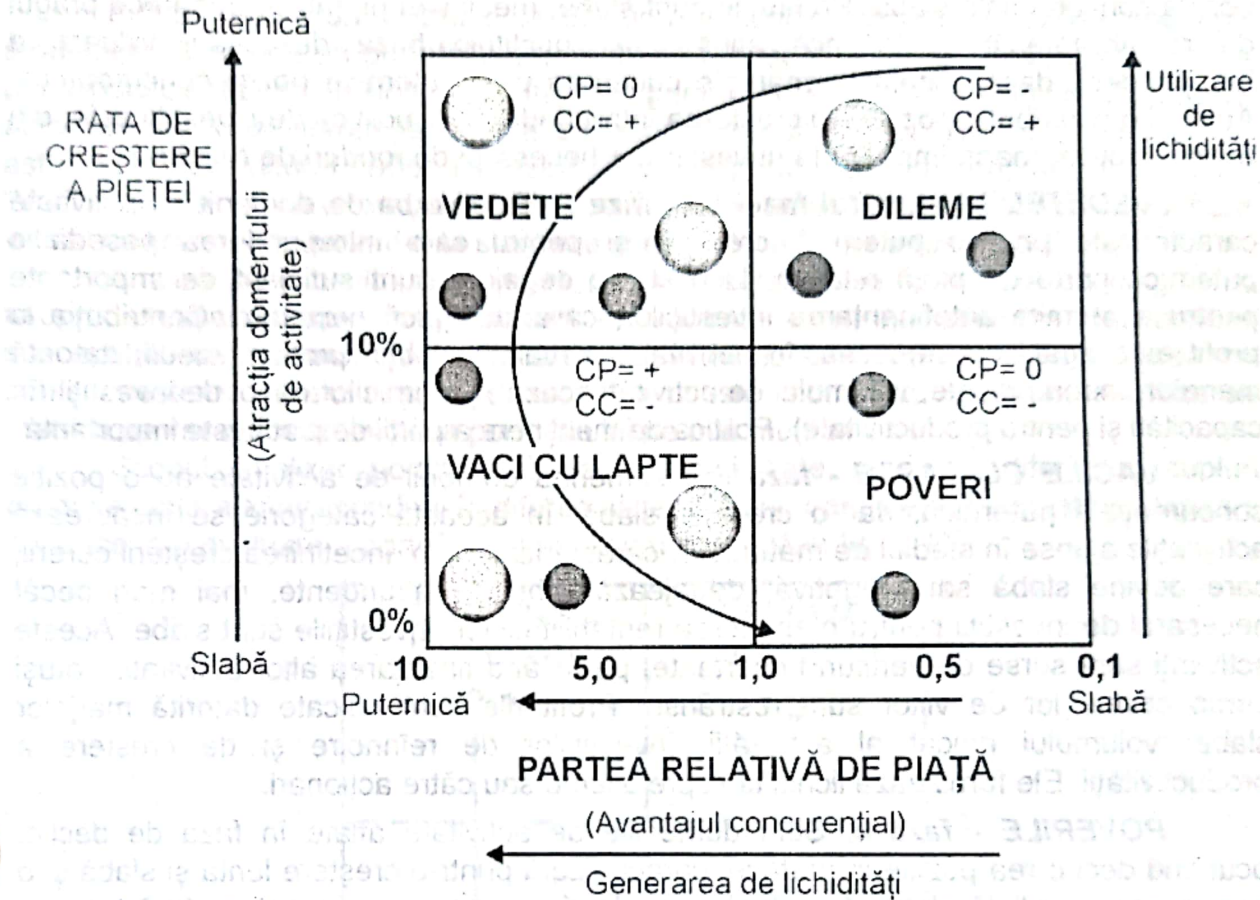


Fig. 7. 12. Matricea portofoliului de domenii (sau modelul BCG 1)

În fig. 7. 12 traseul pe care îl indică săgeata corespunde unui parcurs reușit sub aspectul strategiei urmate.

Așa după cum rezultă din fig. 7. 12, la cele două criterii principale se pot adăuga fiecăruia din cele patru cadrane (căsuțe) anumite caracteristici financiare cum ar fi, spre exemplu, rentabilitatea, degajarea de lichidități (cash-flows). Aceste criterii suplimentare ușurează înțelegerea fiecărui tip de situație.

Întreprinderea trebuie să vegheze la asigurarea echilibrului diferitelor domenii de activitate în care ea este angajată. Un bun "portofoliu de produse" trebuie să cuprindă produse cu rate de creștere și cu părți de piață diferite. Produsele a căror creștere este puternică creează nevoi de trezorerie, iar cele cu o slabă creștere trebuie să fie generatoare de lichidități.

Semnificațiile fiecărui tip de situații rezultă din explicațiile ce urmează.

DILEMELE - faza 1. Acestea sunt domenii de activitate sau produse a căror creștere este ridicată, dar care necesită investiții importante în cercetare și dezvoltare, producție și marketing. Au potențial pe planul cifrei de afaceri, dar se situează pe o

poziție concurențială slabă. Profiturile sunt slabe, medii sau negative, deoarece pragul de rentabilitate nu este încă atins. Ele constituie baza dezvoltării viitoare a întreprinderii, dacă aceasta urmărește cucerirea unei puternice poziții concurențiale. Au deci o contribuție pozitivă la creșterea întreprinderii, iar politica de investiții este, din aceste motive, foarte importantă (investițiile + necesarul de fonduri de rulment).

VEDETELE - sfârșitul fazei 1 și faza 2. Este vorba de domenii de activitate caracterizate printr-o puternică creștere și pentru care întreprinderea posedă o puternică parte de piață relativă. Lichiditățile degajate sunt suficient de importante pentru a permite autofinanțarea investițiilor, care sunt încă necesare. Contribuția la profit este egală cu zero sau, în cel mai bun caz, se obțin profituri medii, datorită marjelor uneori ridicate, volumului de activități scăzut, puternicilor nevoi de investiții (în capacități și pentru productivitate). Politica de menținere a părții de piață este importantă.

VACILE CU LAPTE - faza 3. Asemenea domenii de activitate au o poziție concurențială puternică, dar o creștere slabă. În această categorie se încadrează activitățile ajunse în stadiul de maturitate, caracterizate prin: încetinirea creșterii cererii, care devine slabă sau negativă; degajează lichidități abundente, mai mari decât necesarul de investiții pentru menținerea rentabilității lor; investițiile sunt slabe. Aceste activități sunt surse de venituri importante, permițând finanțarea altor activități. Totuși perspectivele lor de viitor sunt restrânse. Profiturile sunt ridicate datorită marjelor slabe, volumului ridicat al activității, investițiilor de reînnoire și de creștere a productivității. Ele furnizează lichidități spre dileme sau către acționari.

POVERILE - faza 4. Sunt domeniile de activitate aflate în faza de declin, ocupând deci o rea poziție în matrice, caracterizată printr-o creștere lentă și slabă și o poziție concurențială slabă. Eventualele profituri obținute se reinvestesc în întregime pentru a apăra activitatea și a se trece deasupra pragului de rentabilitate. Fluxul de fonduri este negativ datorită unor fluxuri financiare instabile. Acestea sunt activități condamnate la dispariție, deoarece au devenit inutile pentru viitorul întreprinderii. Politica esențială promovată este aceea de dezinvestire.

Analiza și echilibrul portofoliului de activități. Observațiile empirice au arătat că un portofoliu este considerat echilibrat și cu perspective de viitor, în sensul degajării unor lichidități stabile ce vor asigura supraviețuirea întreprinderii, atunci când ponderile celor patru tipuri de activități în cifra totală de afaceri a firmei sunt următoarele [72, 57]:

- Dileme: 20%;
- Vedete: 30%;
- Vaci cu lapte: 40%;
- Poveri: 10%.

Poziționarea pe matrice a ansamblului domeniilor de activitate ale unei firme ne permite să apreciem valoarea globală a portofoliului și să orientăm formularea și selectarea strategiilor de dezvoltare.

Alți autori arată că un portofoliu de activități este echilibrat atunci când domeniile sunt repartizate în cele patru cadrane în mod egal, deținând fiecare o pondere de 25% în cifra de afaceri a firmei [9, 187].

ANALIZA CONCURRENTIALĂ

Firma trebuie să vegheze la asigurarea echilibrului domeniilor de activitate strategică, deoarece un portofoliu care conține numai "Dileme" și "Poveri" se traduce prin insuficiență de mijloace financiare pentru a putea continua desfășurarea activităților și dezvoltarea la o fază superioară a domeniului "Dileme", punându-se astfel în pericol viitorul firmei. De asemenea, un portofoliu care conține un exces de "Vaci cu lapte", a cărui creștere este deci limitată, reduce posibilitățile de dezvoltare viitoare a firmei, conducând-o la stagnare și eșec dacă nu se aduc corecții.

Analiza portofoliului de domenii permite, deci, să se formuleze un diagnostic asupra situației întreprinderii, scoțând în evidență existența anumitor dezechilibre susceptibile să compromită dezvoltarea sa viitoare, să perturbeze funcționarea sa sau/și creșterea nivelului său de risc. Din aceste motive se recomandă utilizarea matricii pentru a urmări evoluția portofoliului pe mai mulți ani.

Scopul analizei portofoliului de activități este plasarea diferitelor cupluri produse/piețe ale întreprinderii în diferite sisteme concurențiale, iar această echilibrare conduce la o evaluare a portofoliului, așa cum se arată în fig. 7.13.

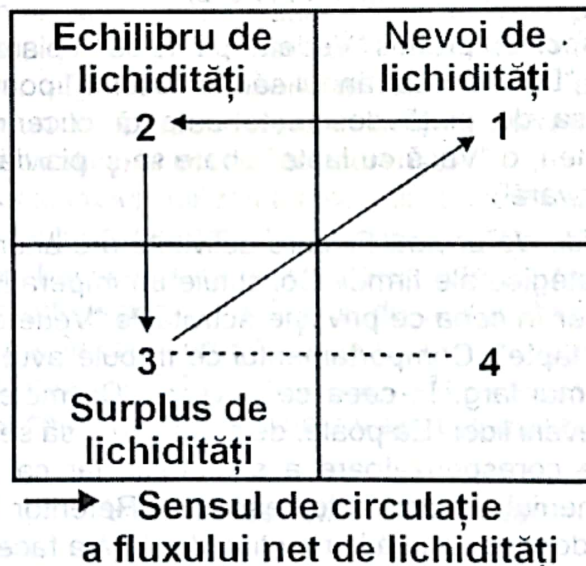


Fig. 7.13. Scenariu de succes în utilizarea portofoliului

Utilizarea matricii. Portofoliul de activități prezintă în mod sintetic situația financiară și capacitatea concurențială a întreprinderii, fiind, în același timp, un instrument de analiză și un cadru de orientare pentru luarea deciziilor. Posibilitatea de a orienta alegerile strategice ale firmei se bazează pe ideea că orice activitate ajunge până la urmă în situația de "Vaci cu lapte" sau "Poveri", caracterizate printr-o încetinire a ratei de creștere.

Pot fi imaginate două categorii de scenarii în derularea activității unei firme: un scenariu de succes și altul de eșec (fig. 7.14).

Scenariul de succes. Lichiditățile generate de "Vacile cu lapte" servesc la finanțarea "Dilemelor", care sunt mari consumatoare de lichidități, pentru a le transforma în "Vedete", iar acestea la rândul lor, atunci când piața se diminuează, devin "Vaci cu lapte" ș.a.m.d.

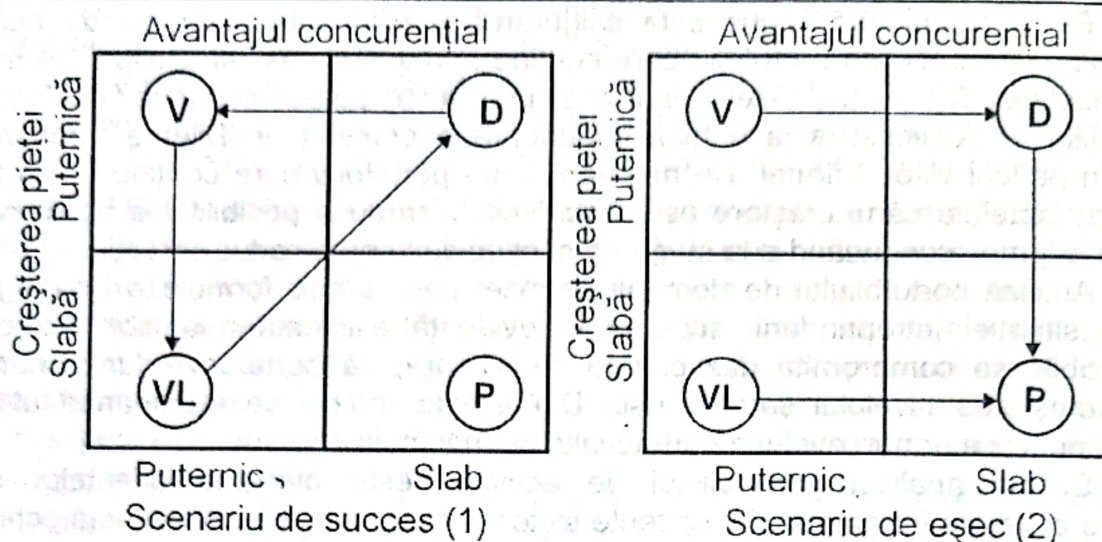


Fig. 7.14 (1 și 2)

Scenariul de eșec. Un produs "Vedete" poate să-și piardă partea sa de piață și devine (sau redevine) o "Dilemă". La rândul său, o "Dilemă" poate deveni o "Povară" în cazul în care partea sa de piață descrește datorită cuceririi unei părți de piață insuficiente. De asemenea, o "Vacă cu lapte" poate să-și piardă avantajul concurențial pe piață, devenind o "Povară".

Acțiuni strategice de urmat. Fiecare activitate are anumite caracteristici, care orientează alegerile strategice ale firmei. Constituie un imperativ ca întreprinderea să-și mențină poziția de lider în ceea ce privește activitățile "Vedete" și să-și rentabilizeze cât mai mult "Vacile cu lapte". Comportamentul ce trebuie avut față de celelalte două tipuri de activități este mai larg. În ceea ce privește "Dilemele" întreprinderea poate investi masiv pentru a deveni lider. Ea poate, de asemenea, să se distingă de concurenții săi printr-o segmentare corespunzătoare a sectorului, iar ca o soluție extremă, ea poate să lichideze domeniul de activitate respectiv. Referitor la produsele "Poveri", firma trebuie să le abandoneze sau să le mențină dar fără a face investiții pentru ele.

Avantajele și limitele modelului BCG1. Validitatea matricii rată de creștere /parte de piață relativă are la bază următoarele ipoteze:

- se consideră că există o relație automată între nivelul părții relative de piață și nivelul rentabilității, iar domeniile ce beneficiază de o parte ridicată de piață sunt generatoare de lichidități și de beneficii importante. Această ipoteză are în vedere în mod implicit efectul de experiență ce stabilește o relație de dependență între costul unitar și producția cumulată, adică: scăderea costului unitar legat de creșterea experienței are drept consecință o ameliorare a marjelor unitare, urmată de o creștere a beneficiilor unitare și globale;

- domeniul de activitate strategică este delimitat de o manieră precisă și el este identic pentru toți concurenții; dacă acest lucru nu este realizat, poziționarea activităților în matrice și observațiile care se fac riscă să nu fie coerente și conforme cu realitatea.

Ca avantaje ale modelului BCG1 sunt recunoscute următoarele două:

ANALIZA CONCURRENTIALĂ

- integrarea laturii comerciale și financiare a domeniilor de activitate ale întreprinderii, astfel încât o firmă pentru a reuși trebuie să aibă în vedere atât lupta contra concurenților săi, cât și supravegherea creării de lichidități;

- modelul BCG1 are un caracter pedagogic deoarece este foarte simplu și oferă sfaturi foarte practice.

Ca inconveniente și critici sunt enunțate următoarele:

- modelul rată de creștere/parte de piață relativă consideră prețul ca un instrument al luptei concurențiale. Dar această variabilă este lipsită de relevanță în cazul produselor foarte diferențiate, unde concurența se exprimă în special prin publicitate, calitate, serviciul după vânzare sau promoția vânzărilor;

- construcția modelului se bazează pe curba de experiență ce, la rândul ei, are limite, deoarece reducerea costului unitar are loc nu numai pe baza efectului de experiență, ci și ca urmare a efectului de inovație, efectelor specializării și redistribuirii muncii, precum și efectului de scară (dimensiune) a producției. Pe de altă parte, se consideră că partea de piață nu este un indicator semnificativ al capacității concurențiale a întreprinderii, el fiind mai ales o bună măsură a situației firmei pe piață la un moment dat;

- modelul BCG1 reduce analiza strategică la cuplul produs/piață, fără a lua în considerare și alți factori importanți, cum sunt: tehnologia sau potențialul organizației, care au un loc preponderent în definirea strategiei și reușita unei firme sub aspectul competitivității și al poziției concurențiale.

Datorită acestor slăbiciuni utilizarea modelului trebuie făcută cu o anumită prudență, deoarece el este mai mult un instrument de diagnostic și de reflexie strategică, decât un instrument de decizie. Matricea rată de creștere/parte de piață poate să ne sugereze un anumit număr de strategii posibile în funcție de cadranul în care se situează domeniul considerat (de exemplu, în cazul unei "Dileme": a investi puternic sau a abandona). Se recomandă ca acest model să fie utilizat în combinație cu alte metode de analiză strategică, dacă toate condițiile concurenței nu au fost analizate în mod precis.

VII. 7. 2. Modelul BCG2 (1980)

Matricea BCG1 (1970) corespundea unei perioade de creștere continuă caracteristică epocii respective și unei stabilități destul de mari a tehnicilor folosite, făcând să se manifeste din plin efectul de experiență. Începând cu anii 80 condițiile de mediu s-au modificat radical: creșterea economică nu mai este continuă (uneori este nulă sau chiar negativă), se modifică gusturile consumatorilor, au loc mutații rapide ale tehnicilor și tehnologiilor de producție, instabilitatea mediului economic mondial, o concurență exacerbată. În aceste condiții cabinetul BCG a fost nevoit să-și readapteze instrumentul său de analiză strategică, elaborând un nou model, cunoscut în literatura de specialitate sub denumirea de BCG2.

Noua matrice ia în considerare diversitatea mediilor concurențiale și este fundamentată pe două criterii:

- potențialul de diferențiere a activității, care este apreciat prin două nivele: puternic și slab;

- efectul de experiență, tot cu două nivele de referință: puternic și slab.

ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNTREPRINDERII

Din combinarea acestor două criterii rezultă o matrice cu patru casete ce corespund la patru tipuri de mediu, diferite după importanța avantajului deținut asupra concurenței și numărul de procedee ce permit obținerea acestui avantaj (fig. 7.15).

		Avantaj concurențial (de volum)	
		Slab	Ridicat
Posibilități de diferențiere concurențială	Numeroase	① Situatie fragmentată	② Strategie de specializare
	Limitate	③ Situatie în impas	④ Strategie de dominație prin costuri
		Tipuri de activități	

Fig. 7.15. Modelul BCG2. Sursa: [35, 170]

Activitățile încadrate în cele patru cadrane se deosebesc între ele prin caracteristici specifice:

Activitățile de volum (cadrantul 4) sunt acelea în care efectul de experiență clasic are rolul esențial. Ele se caracterizează prin:

- o sferă de activități omogene și bine definite;
- un număr mic de concurenți;
- o poziție durabilă și de mare rentabilitate a concurentului principal.

Activitățile de tip specializare (cadrantul 2) se disting prin:

- granițele activităților sunt instabile și mai puțin bine definite;
- existența a numeroși concurenți în interiorul fiecărei nișe de specializare;
- prezența unui concurent dominant în interiorul fiecărei nișe.

Activitățile în impas concurențial (cadrantul 3) se caracterizează prin următoarele:

- dimensiunea nu are nici o influență asupra costurilor (dimensiunea unității optime devine mică în raport cu mărimea pieței);
- numeroșii concurenți sunt competitivi;
- barierele la intrare sunt slabe, iar barierele la ieșire sunt puternice;
- rentabilitatea este slabă în toate întreprinderile sectorului (ramurii).

Activitățile fragmentate (cadrantul 1) corespund domeniilor unde partea de piață nu are o valoare de avantaj competitiv. Ele se individualizează prin:

- fenomene de dezechilibrare dimensionale;
- bariere slabe la intrare și la ieșire;
- posibilități multiple și evolutive de diferențiere produse-piețe;
- prezența pe piață a numeroși concurenți având marje diverse și instabile, ce depind de calitatea oamenilor;
- importanța relativă a factorilor operaționali și de reacție în raport cu partea de piață.

ANALIZA CONCURRENTIALĂ

În fig. 7.16 este redată aceeași matrice BCG2, dar într-o formă mai analitică.

POTENȚIALURI DE DIFERENȚIERE A ACTIVITĂȚII		EFFECTUL DE EXPERIENȚĂ (sau de volum) (Avantajul concurențial)	
		Slab sau inexistent	Puternic
		FRAGMENTARE	DIFERENȚIERE
POTENȚIALURI DE DIFERENȚIERE A ACTIVITĂȚII	Multiple	• Numeroși concurenți foarte flexibili în raport cu piața • Economii dimensionale slabe sau inexistente • Piețe restrânse și marje instabile Ex.: Activitatea hotelieră, industria artizanală, restaurațiile etc.	• Numeroase întreprinderi foarte rentabile pe nișe • Numeroase schimbări antrenând o redefinire frecventă a segmentării • Prețul nu este singurul factor cheie de succes. Se recomandă a analiza stadiile valorii adăugate în legătură fie cu diferențierea, fie cu efectul de experiență Ex.: Automobile de lux, produse de lux și produsele farmaceutice.
	Limitate	IMPAS CONCURRENTIAL • Concurenții au slabe părți de piață • Creșterea de volum nu antrenează câștiguri importante asupra costurilor • Tehnologii depășite Ex.: Industrieri învechite, siderurgie, șantiere navale etc.	CONCENTRARE (VOLUM) • Fără concurenți, competiție sau volum • Determinarea prin costuri datorită efectului de experiență Ex.: Produse de mare consum, automobile simple, linii de restaurante etc.

Fig. 7.16. Matricea BCG2 (tipuri de situații sau diferite sisteme concurențiale).

Sursa: [72, 78]

Strategia cea mai bună depinde, în această modelare, de relațiile care se stabilesc între rata de randament al investiției (RRI) și partea de piață (PP) (fig. 7.17).

Cele patru situații din fig. 7.17 se pot comenta în felul următor:

- atunci când există un număr mare de posibilități de obținere a unui avantaj competitiv, dar întotdeauna de slabă importanță, situația este fragmentară. În acest caz RRI nu depinde de partea de piață deținută și de rentabilitate. Strategiile nu se fundamentează pe efectul de volum și sunt de o mare diversitate, iar problema care se pune în acest caz este cea a adaptării;

- pentru activitățile de diferențiere, RRI atinge un optim (minimum sau maximum) corespunzător unei părți de piață determinată. Specializarea se impune dacă mediul oferă întreprinderii numeroase posibilități de a obține un avantaj concurențial, însă creșterea părții de piață deținută nu are totdeauna un efect pozitiv asupra rentabilității.

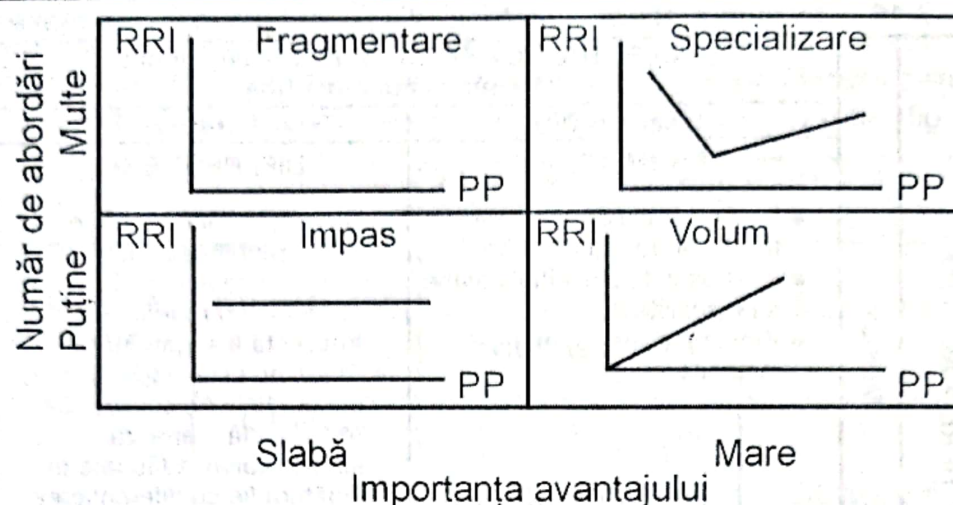


Fig. 7.17. Legătura între RRI și partea de piață în modelul BCG2.

Sursa: [35, 171]

Cu diferențierea activităților concentrate competitivitatea se bazează pe costuri specifice corespunzătoare nișelor, care protejează firma de concurență datorită unei strategii originale, ce face accesul pe piață dificil de realizat;

- atunci când nici un concurent nu este capabil să realizeze o poziție avantajoasă, datorită condițiilor ușor accesibile de intrare pe piață, RRI nu este influențat de partea de piață. Activitățile sunt în impas concurențial, iar RRI este scăzut oricare ar fi partea de piață. Avantajul concurențial este mic sau lipsește, iar structura costurilor este rigidă. Soluția de ripostă recomandată este modificarea costurilor strategice;

- pentru activitățile concentrate sau de volum, RRI crește cu partea relativă de piață. În această situație nu există decât un mic număr de căi ce permit obținerea unui avantaj concurențial, iar dacă avantajul concurențial este important, strategiile de dominație prin costuri, constând în dezvoltarea volumului de producție, se impun cu o putere deosebită.

VII.7.3. Considerații de ordin financiar asupra modelului portofoliului de activități (BCG1)

La începutul anilor 70 răspândirea modelului BCG1 a fost rapidă în cadrul mediilor de planificare. Acest lucru s-a datorat faptului că, după o perioadă de creștere susținută și omogenă, deceniul 70 a fost cel al diferențierii ratelor de creștere pe activități și pe țări, făcând ca multe firme să-și revizuiască angajamentele și strategiile lor. Metodele de planificare de tipul analiza forțelor și slăbiciunilor sau cele bazate pe calculele economice de rentabilitate în alegerea investițiilor erau destul de sărace pentru noile condiții. Se impunea o reînnoire a metodelor, cu atât mai necesară cu cât condițiile dezvoltării sau supraviețuirii firmelor deveneau tot mai dificile.

Cu toate limitele sale, modelul portofoliului domeniilor de activitate (BCG1) este o abordare bine adaptată la o **prezentare pedagogică**, servind de introducere în studiul strategiei întreprinderii.

ANALIZA CONCURRENTIALĂ

Metoda portofoliilor a exercitat un mare grad de atracție asupra conducătorilor de firme, la începutul anilor 70. Se trece de la patru la nouă cadrane în matricile construite, se introduc metode econometrice (modelul PIMS) sau analizele multicriteriale, dar se conservă aspectul sintetic, aprofundând ipotezele și tipologia. Aproape toate firmele și-au construit matrici, se făceau matrici chiar și la nivel național, al statului. Totuși, excesul de analiză a dăunat sintezei.

Cu toate inconvenientele sale metoda portofoliilor de activități conține numeroase idei interesante, astfel: concurența între firme are un rol determinant în strategie, cu toate că ea este mult simplificată; predicția viitorului constituie un factor-cheie de evoluție a costurilor; cercetarea unei mai bune rentabilități reprezintă unul din obiectivele majore cu caracter general, însă acest obiectiv se descompune într-o serie de elemente de apreciere mai complexe.

Colectarea datelor necesare construirii portofoliului de activități al unei firme trebuie să rezolve două dificultăți majore:

- mai întâi, noțiunea de activitate trebuie să corespundă la o operație industrială bine definită (turnătorie, laminare, distribuție etc.) sau la un anumit produs; concurenții trebuie să fie ușor identificabili, iar clientela să fie omogenă sub aspectul comportamentului de cumpărare;

- în al doilea rând, partea de piață pune probleme zonei geografice de luat în considerare și cea de diferențiere a produselor.

Analiza strategică cu ajutorul portofoliilor de activități presupune că nu există nici o legătură industrială între activități (împărțirea unor operații de producție, a unor rețele de distribuție etc.) și nici o legătură concurențială, adică să existe o singură activitate omogenă și nu o serie de activități cu grad mai mare sau mai mic de substituibilitate sub aspectul cererii. Totuși, în practică, sunt rare cazurile când o segmentare a activităților întreprinderii realizează independența între activități, însă această recomandare nu trebuie să constituie un obiectiv, deoarece interdependențele dintre activități pot fi exploatate în mod util.

Modelul portofoliului de activități al unei firme sintetizează legătura între următoarele variabile:

- în primul rând, evidențiază relația între **cost**, **experiență** și **competitivitate**;
- în al doilea rând, pune în evidență relația între **producție**, **concurență** și **rentabilitate**.

Costul este un factor hotărâtor pentru creșterea rentabilității și a rezultatelor financiare ale firmei. Costurile unui același produs variază de la o firmă la alta și este vitală analiza factorilor de diferențiere a acestora.

Din punct de vedere strategic factorii care determină diferențierea costurilor sunt:

- volumul de producție;
- efectul de experiență;
- inovația sau substituția factorilor, decurgând din activitatea de cercetare;
- intensitatea capitalului provenit din investiții mai mari sau mai mici;
- costul factorilor de producție (materii prime, mână de lucru, chirii, impozite);
- rata de folosire a echipamentelor;
- distanța de transport.

ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNTREPRINDERII

Costurile relative în raport cu concurența sunt un element determinant de succes, însă ele evoluează în timp după legea dată de curba de experiență, astfel: costul unui produs exprimat în monedă constantă scade cu aproximativ 20% de fiecare dată când se dublează cantitatea produsă, cumulată de la origine [140, 87].

În optica financiară indicatorul esențial avut în vedere în demersul portofoliilor de activități este **generarea netă de lichidități** (GNL), care se determină astfel:

$$\text{GNL} = \text{EBE} - \text{IAS} - \text{Inv} + \text{Dez} - \Delta \text{BFR},$$

unde:

EBE este excedentul brut al exploatarei;

IAS - impozitul asupra societății;

Inv - investițiile;

Dez - dezinvestițiile;

ΔBFR - variația nevoilor în fonduri de rulment.

Un GNL pozitiv permite remunerarea acționarilor, plata cheltuielilor financiare sau efectuarea de investiții în alte activități. Un GNL negativ va trebui compensat prin folosirea de fonduri externe (împrumuturi, creșterea capitalului, transferuri de la alte activități).

Indicatorul GNL trebuie evaluat pentru fiecare activitate. Impozitele se repartizează pe baza amortismentelor proprii fiecărei activități și a ratelor de impozitare în vigoare, iar investițiile și dezinvestițiile sunt legate în mod direct de fiecare activitate.

Integrarea GNL - ului pe durata de viață a unei activități, ținând cont de actualizare, constituie un bun indicator teoretic pentru aprecierea valorii economice a unei activități.

O problemă importantă este stabilirea modului cum variază acest indicator în funcție de poziția unei activități în matrice. Se poate spune că GNL va fi cu atât mai mare cu cât activitatea este mai competitivă.

Echilibrul financiar al portofoliului de activități BCG1 este prezentat în fig. 7. 18.

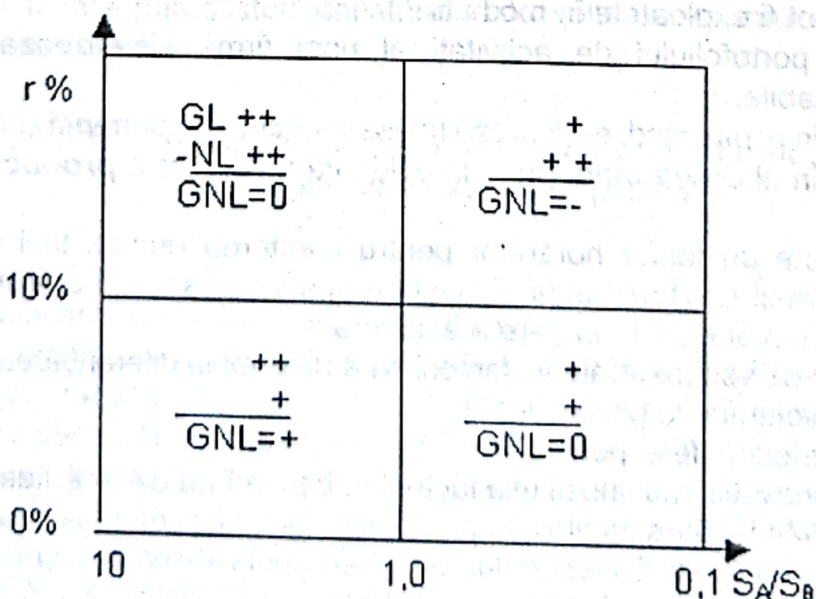


Fig. 7.18. Echilibrarea financiară a unui portofoliu de activități

ANALIZA CONCURRENTIALĂ

Semnificațiile din fig. 7.18 sunt: $r\%$ reprezintă rata de creștere a părții de piață; S_A/S_B - partea de piață deținută de întreprindere; NL - nevoi de lichidități; semnul plus (+) arată existența și dimensiunea indicatorului considerat.

Când bilanțul financiar al unei activități este negativ (cazul "Dilemelor" din figură) echilibrul financiar ar putea fi stabilit printr-o finanțare externă, ținând seama de perspectivele sale proprii. Dar această soluție nu este indicată din următoarele motive: conducătorii întreprinderilor doresc supraviețuirea firmelor pe termen lung și, pe de altă parte, piața financiară este imperfectă, caracterizându-se printr-o anumită incapacitate de a pune la dispoziție resursele necesare activităților noi fără garanții concrete, furnizate, în special, de "Vacile cu lapte".

Portofoliul de activități poate fi construit pe baza datelor din ultimii cinci ani și ne va da o imagine istorică asupra evoluției domeniilor de activitate. Însă ceea ce interesează conducerea întreprinderii în mod special este **proiecția în viitor a portofoliului**.

În construirea unui portofoliu de activități previzional trebuie să se ia în considerare mărimea riscului financiar. Din aceste motive la echilibrarea portofoliului unei întreprinderi se impune să se țină seama de factorii de risc, cum sunt: dereglarea piețelor, mișcările concurențiale neașteptate, inovația tehnică, mișcările sociale, schimbarea reglementărilor naționale și internaționale ș.a.

Elaborarea unui portofoliu previzional fără a lua în considerare acești factori de risc va conduce la accentuarea vulnerabilității firmei. În concluzie, logica financiară aplicată la analiza portofoliului de activități permite să se evidențieze legătura între **costuri, concurență și rentabilitate**, nu numai la nivelul fiecărei activități, ci și la nivelul portofoliului în ansamblu.

Toate aceste raționamente pun accentul pe importanța deosebită a **echilibrului financiar** pe termen scurt al unui portofoliu de activități și pe potențialul de dezvoltare a întreprinderii ca suport al acestui echilibraj.

VII. 8. Modelul societății Arthur D. Little (ADL)

Matricea ADL încearcă să aducă îmbunătățiri modelelor BCG. Acest model se prezintă sub forma unei matrici cu cinci linii și patru coloane, rezultate din îmbinarea a două criterii: **poziția concurențială** și **maturitatea meseriei sau activității**. Se fixează pe această matrice **segmentele strategice** ale întreprinderii, fiecare fiind reprezentat printr-un cerc a cărui suprafață este proporțională cu cifra de afaceri realizată (fig. 7.19).

Evaluarea poziției concurențiale a întreprinderii se face luând în considerare nu numai aspectele cantitative ci și atuurile calitative, ambele laturi evoluând în timp în funcție de sectorul de activitate. Maturitatea unei activități este pusă în legătură cu ciclul de viață al produsului: demaraj, creștere, maturitate și declin. Maturitatea meseriei permite evaluarea nevoilor financiare, furnizând, în același timp, informații asupra nivelului de risc al activității.

În fig. 7.19 este prezentat un portofoliu echilibrat, care limitează riscul global al întreprinderii: activitățile în faza de maturitate și în poziție dominantă pe piață trebuie să permită dezvoltarea activităților aflate în faza de demaraj și în poziție concurențială dificilă.

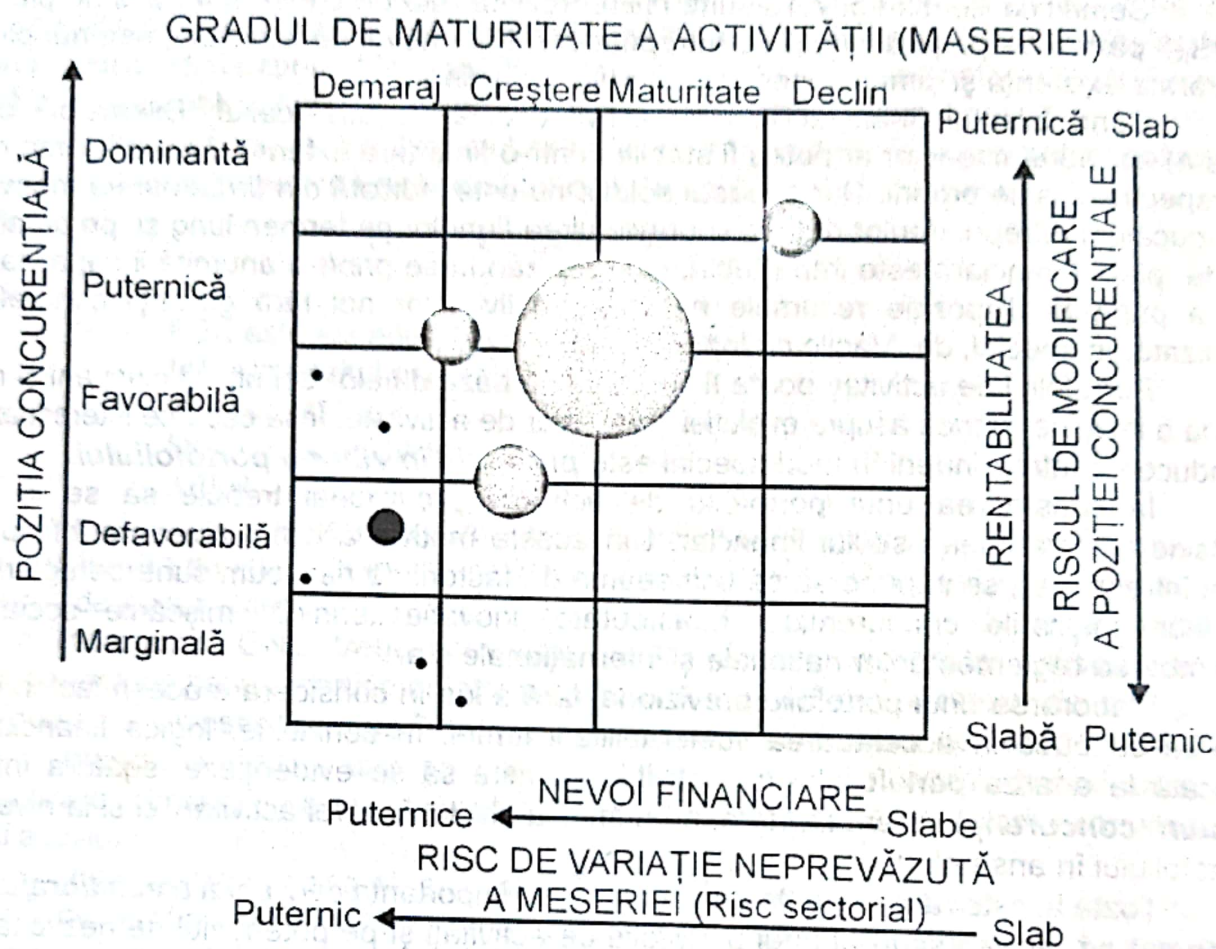


Fig. 7. 19. Reprezentarea matricială a modelului ADL

Comparativ cu modelele BCG, consultanții societății ADL dau răspunsuri destul de apropiate celor două probleme strategice fundamentale, dar mult mai realiste, astfel:

- valoarea meseriei (activității) se apreciază prin maturitatea sectorului, a cărei rată de creștere a pieței nu este decât unul din aspecte (tabelul 7.3);
- poziția concurențială asupra meseriei se apreciază prin intermediul unui grup de criterii, în care partea de piață relativă nu este cea mai importantă.

Modelul ADL pune accentul pe alți factori care trebuie luați în considerare, astfel:

- *factori de aprovizionare* (integrarea amonte, contracte pe termen lung, condiții de plată, costul muncii etc.);
- *factori de producție* (suplețea și capacitatea de producție, iscusința sau priceperea, productivitatea, calitatea managementului etc.);
- *factori de comercializare* (imaginea valorii produsului, întinderea gamei de produse, calitatea și puterea rețelei de distribuție, condițiile de credit etc.);
- *factori financiari și tehnologici* (rentabilitatea, protecția tehnologică etc.).

Este necesar să precizăm faptul că această listă nu este limitativă. Fixând poziția întreprinderii după aceste criterii și ținând seama de importanța relativă a fiecăruia, este posibil să se stabilească poziția firmei pe o meserie dată (dominantă, puternică, favorabilă, defavorabilă sau marginală).

ANALIZA CONCURRENTIALĂ

Tabelul 7.3

Indicatorii de determinare a maturității unui sector

Indicatori	Demaraj	Creștere	Maturitate	Declin
1. Rata de creștere	Mult mai rapidă decât PNB	Mai rapidă decât PNB	Egală sau inferioară PNB	Creștere foarte slabă, nulă sau declin
2. Gama de produse	Restrânsă: puțin variată	Largă: politică de proliferare	Largă: politică de raționalizare	Restrânsă (produs de bază) sau largă dacă sectorul "se stinge"
3. Potențialul de creștere	Prin esență nesatisfăcut și relativ necunoscut	În parte satisfăcut și relativ cunoscut	Satisfăcut în ansamblu și cunoscut	Satisfăcut și bine cunoscut
4. Numărul de concurenți	Lipsă ca regulă generală, adesea în creștere	Maxim/în diminuare	Stabil sau în diminuare	Minimum, revenire la stadiul artizanal
5. Distribuția părților de piață	Lipsă ca regulă generală, adesea foarte fragmentată	Concentrare progresivă (sau rapidă)	Stabilă	Concentrată sau din contra foarte fragmentată
6. Stabilitatea părților de piață	Instabilă	În mod progresiv stabilă	Destul de stabilă	Foarte stabilă
7. Stabilitatea clientelei	Instabilă	În mod progresiv stabilă	Stabilă	Foarte stabilă
8. Ușurința de acces în sector	Ușoară	Mai dificilă	Foarte dificilă	Puțin tentantă
9. Tehnologia	Evoluție rapidă. Tehnologie destul de puțin cunoscută	Schimbătoare	Cunoscută, acces ușor	Cunoscută, acces ușor

Sursa: [62,115]

În tabelul 7.4 sunt prezentate caracteristicile celor cinci poziții ce trebuie luate în considerare la fixarea activităților firmei în matricea ADL:

Caracteristicile pozițiilor concurențiale strategice

Poziția concurențială	Caracteristici
1. Dominantă	Este capabilă să controleze comportamentul concurenților săi în materie de performanță sau strategie
2. Puternică	Este capabilă să conducă politica alegerilor strategice fără a pune în pericol poziția sa pe termen lung
3. Favorabilă	Dispune de atuuri exploatabile pentru a determina anumite strategii. Are foarte bune șanse de a putea menține poziția sa pe termen lung
4. Defavorabilă (slabă, care se poate apăra)	Are performanțe suficiente pentru a justifica o continuare a activităților sale. Subzistă în general datorită toleranței (voluntară sau nu) concurenților mai importanți. Are șanse medii (sau inferioare mediei) de a putea menține poziția sa pe termen lung
5. Marginală	Are în prezent performanțe puțin satisfăcătoare, dar întrunește posibilități de a ameliora poziția sa. Poate avea caracteristicile unei poziții mai bune, dar prezintă o slăbiciune majoră. Poate supraviețui pe termen scurt, dar trebuie să amelioreze poziția sa pentru a avea o șansă de supraviețuire pe termen lung

Principalul inconvenient scos în evidență la cea mai mare parte a metodelor de poziționare strategică a portofoliului de activități este faptul că ele se sprijină pe fotografierea prezentului sau a celui mai apropiat trecut cunoscut și nu țin seama destul de evoluțiile alternative ale mediului strategic. Or, mutațiile tehnice, politice, economice și sociale pot modifica harta poziționării activităților, dând unora dintre ele o nouă vigoare, sau accelerând îmbătrânirea altora.

Utilizarea modelului ADL. Matricea ADL pune în evidență patru alegeri strategice, corespunzătoare la patru faze (fig. 7.20):

- dezvoltarea "naturală", care însoțește dezvoltarea meseriei (activității);
- dezvoltarea selectivă prin care întreprinderea va privilegia activitatea pentru care ea este în poziție favorabilă;
- reorientarea activităților care se sprijină cu toate acestea pe competențele meseriei inițiale;
- abandonul pur și simplu a meseriei, pentru alte activități.

Dezvoltarea naturală presupune a urma evoluția meseriei întreprinderii, în timp ce dezvoltarea selectivă constă în efectuarea de investiții într-o activitate unde firma dispune de o poziție favorabilă.

În concluzie, ca și în modelul BCG, modelul ADL pune în evidență situații diferite, două fiind opuse:

- activitățile în demaraj sau în creștere, care necesită investiții importante dacă se dorește o anumită rentabilitate; în aceste condiții ele trebuie să ocupe o poziție puternică sau dominantă;
- activitățile mature (îmbătrânite), necesitând puține investiții; o poziție forte antrenează puține riscuri; o poziție slabă diminuează posibilitățile de autofinanțare și duce la creșterea gradului de risc.

ANALIZA CONCURRENTIALĂ

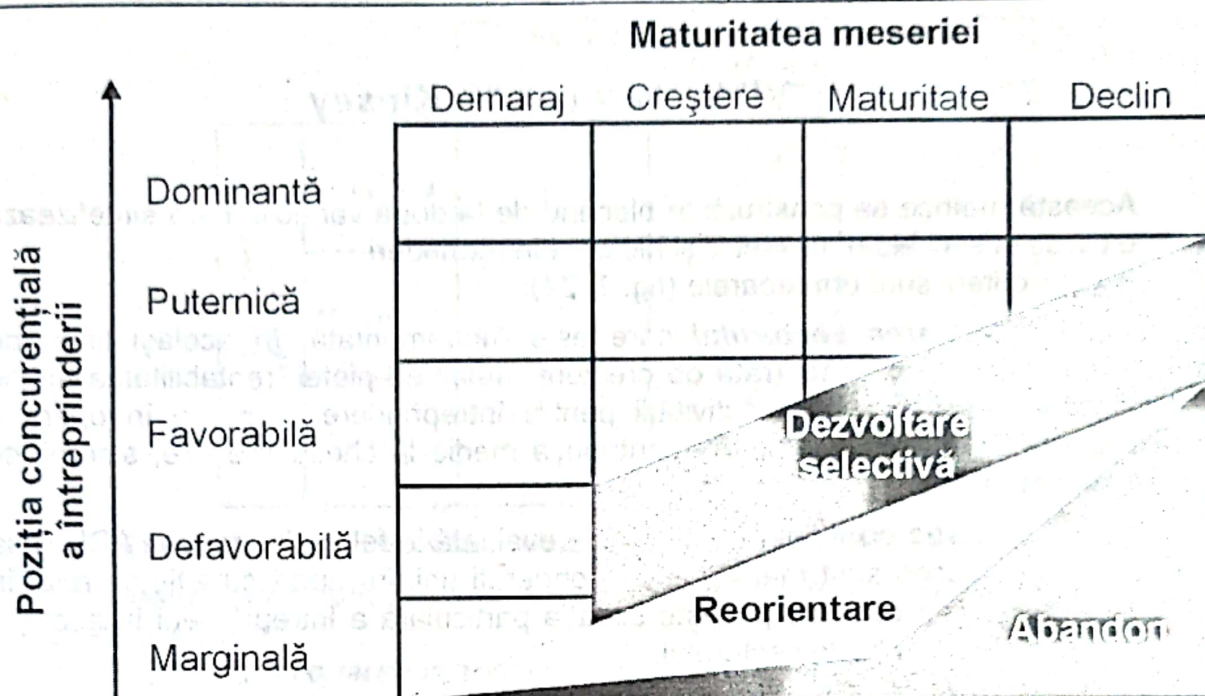


Fig. 7. 20. Strategii de dorit după modelul ADL.

Sursa: [35, 172]

Din matrice se observă că o poziție concurențială medie corespunde la un nivel de risc și la o rentabilitate medie.

Modelul ADL ne oferă o serie de indicații strategice mai nuanțate, comparativ cu modelul BCG. Analiza concurenței se face prin intermediul unor strategii, iar competiția prin costuri este numai una din modalitățile posibile. În aceste condiții, matricea ADL poate fi folosită nu numai la industrii concentrate, ci și la sectoare mai fragmentate, cu condiția să se ia în considerare alți factori principali de poziționare concurențială și apoi să-i evaluăm pe baza unor criterii corespunzătoare.

Spre deosebire de modelul BCG¹, unde poziționarea activităților este redată prin puncte, în modelul ADL se obțin suprafețe ale căror contururi nu au o configurație netă, ci o poziționare aproximativă, aceasta nereprezentând un element negativ, deoarece este vorba de o problemă de analiză strategică și nu de una matematică.

Dezvoltarea naturală se referă la activitățile aflate în faza de demaraj, caracterizate prin nevoi financiare importante și un nivel ridicat de risc. În aceste condiții va trebui ca poziția concurențială să fie bună pentru a asigura o bună rentabilitate, în caz contrar va fi necesar să le vindem unui concurent care are resurse pentru a le aloca acestor activități.

Dezvoltarea selectivă se referă la activitățile situate într-o poziție concurențială medie sau slabă și va fi necesar să ameliorăm această poziție pentru a crește rentabilitatea și a o menține până la capăt.

Abandonul se referă la activitățile de slabă poziție concurențială și lipsite de rentabilitate.

VII.9. Matricea McKinsey

Această matrice se construiește plecând de la două variabile care sintetizează diferitele caracteristici ale unui sector și ale unei întreprinderi.

Aceste criterii sunt următoarele (fig. 7. 21):

- **valoarea sectorului** care este fundamentată, în același timp, pe valoarea intrinsecă a activității (rata de creștere, mărimea pieței, rentabilitatea medie ș.a.) și pe valoarea relativă a activității pentru întreprindere (punerea în operă a factorilor-cheie de succes, cum sunt: contribuția medie la cheltuielile fixe, sinergii cu alte sectoare etc.);

- **poziția concurențială** ce este evaluată la fel ca în modelul ADL, însă factorii-cheie de succes sunt mai variați și ponderați unii în raport cu alții; se reia, în plus, grila atracțiilor în ceea ce privește situația particulară a întreprinderii în sectorul său, sau în raport cu evoluțiile sectorului.

		Valoarea unei activități sau a unui sector (Atracții)		
		Puternică	Medie	Slabă
Poziția concurențială (Atuuri)	Puternică	A menține poziția de lider cu orice preț	A menține poziția, a urmări dezvoltarea	A rentabiliza (a "mulge" vacile cu lapte)
	Medie	A ameliora poziția, a crește efortul; pericol de marginalizare	A rentabiliza cu prudență	A se retrage în mod prudent (selectiv) A segmenta
	Slabă	A dubla acțiunea (miza) sau a abandona	Retragerea progresivă și selectivă	A abandona A dezinvesti

Fig. 7.21. Strategiile modelului McKinsey

Îmbinarea criteriilor se obține prin calcularea unui scor (indice) plecând de la notele ponderate atribuite tuturor criteriilor de analiză strategică considerate ca atracții sau atuuri. Poziția activităților întreprinderii se obține la intersecția scorului aferent atuurilor și a celui aferent atracțiilor.

Semnificația fiecărui tip de situație rezultă în mod direct din fig.7.22.

ANALIZA CONCURRENTIALĂ

		Valoarea unei activități sau a unui sector (Atracții)		
		Puternică	Medie	Slabă
Poziția concurențială (Atuuri)	Puternică			
	Medie	Dezvoltare	Mentținere	
	Slabă			Abandon

Fig. 7.22. Modelul McKinsey (Poziție concurențială/Valoarea unui sector)

Analiza portofoliului. Potrivit reprezentărilor din fig. 7.22 rezultă trei categorii de strategii clasice:

- **dezvoltarea** în zonele favorabile, unde valoarea sectorului și a poziției concurențiale sunt puternice, ultima condiție fiind esențială, altfel trebuind să se investească pentru a ameliora poziția sau să se abandoneze;
- **menținerea** în zonele medii, datorită valorii activităților sau poziției lor;
- **retragerea** completă sau parțială din zonele defavorabile.

Modelul McKinsey pune accentul pe diferențele între întreprinderi (rentabilitate pe sectoare, volumul de mijloace etc.) și el este unicul care ia în considerare sinergia între diferitele activități ale unei firme date.

Aprecierea atracțiilor unui sector și a atuurilor întreprinderii are la bază ansamblul factorilor, astfel: piața, concurența, precum și factorii economici, financiari, tehnologici și socio-politici. Un criteriu suplimentar este sensibilitatea sectorului în legătură cu serviciul oferit ca accesoriu produsului vândut, precum și alte variabile de marketing. Acest criteriu suplimentar este deosebit de important în cazul întreprinderilor cu activități interdependente ce trebuie să ia decizii de diversificare sau de abandon de activități.

VII.10. Metoda PIMS (Profit Impact of Market Strategy)

Această metodă se întemeiază pe analiza unei baze de date informatizate referitoare la o diversitate de activități strategice din S.U.A. și Europa, aferente piețelor, situației concurențiale și tehnologice, precum și la poziția concurențială a firmelor care sunt racordate la baza de date respectivă.

Esența metodei constă în aceea că stabilește o corelație, începând din anul 1970, între aproximativ 30 variabile strategice prin a căror combinație se explică în jur de 70% din variația rentabilității pe termen lung, restul de 30% urmând să se explice prin aspecte mai bune sau mai puțin bune ale gestiunii întreprinderii și prin elemente conjuncturale (aleatoare) [72, 112].

ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNTREPRINDERII

Principalele variabile strategice care explică rata de rentabilitate a capitalurilor investite (RRI) sunt prezentate în fig.7.23.

Indicatorul RRI se calculează cu relația:

$$RRI = \frac{(EBE - A_m)(1-t)}{I_{mb} + BFR}$$

unde:

EBE este excedentul brut al exploatării;

A_m - amortizări;

t - rata de impozitare;

I_{mb} - imobilizări nete;

BFR - nevoi în fonduri de rulment.

Se observă că numitorul corespunde capitalurilor investite în activitate sub formă de capital fix (I_{mb}) și capital circulant (BFR) pentru nevoile de exploatare (stocuri produse finite, producție neterminată etc.)

Numărătorul corespunde rezultatului net (RN), care poate fi în mod sistematic distribuit.

Poziția concurențială

- Partea de piață absolută
- Partea de piață relativă
- Nivelul relativ de calitate
- Atracții

Caracteristici ale sectorului

- Creștere
- Concentrarea sectorului
- Bariere la intrare
- Profilul clienților

RRI

Structura capitalului și producția

- Intensitatea în capital a producției
- Rotația activelor
- Eficacitatea investițiilor
- Productivitatea
- Integrarea verticală

Fig. 7.23. Principalele variabile ce acționează asupra indicatorului RRI (Return on Investment).

Sursa: [31, 114]

Modelul PIMS asigură evaluarea potențialului de dezvoltare și a rentabilității unei activități viitoare, în special atunci când este utilizat pentru a determina obiectivele ce urmează a fi realizate și a alocă resursele la nivelul unui portofoliu de activități. De asemenea, el pune în valoare legătura între gestiunea lichidităților și strategie. Calitatea rezultatelor care se obțin cu ajutorul acestui model depinde de exactitatea informațiilor furnizate de firmele racordate la sistemul PIMS.

VII.11. Analiza industrială dezvoltată de Michael E. Porter

VII.11.1. Forțele fundamentale ale concurenței la nivelul unei industrii

Modelele portofoliului de activități au un caracter relativ restrâns deoarece ele limitează studiul concurenței numai la comportamentele concurenților direcți ai întreprinderii. Meritul lui M. E. Porter este acela că el propune un cadru metodologic de analiză strategică la un nivel mai complet, întrucât ia în considerare toate forțele care sunt angrenate în lupta pentru a obține părți de piață.

M. E. Porter utilizează noțiunea de **analiză structurală a industriei**. Acest concept are în vedere faptul că la nivelul unei ramuri industriale există interacțiuni atât între întreprinderile care acționează în interiorul industriei respective, cât și între diferitele ramuri industriale. Analiza structurală se ocupă cu studiul interacțiunilor între diferitele industrii sau cu analiza raporturilor între diferiți agenți industriali capabili să influențeze industria luată în studiu. Altfel spus, analiza structurală poate fi considerată ca fiind studiul mediului în care evoluează o industrie.

Prin modul cum este concepută, analiza structurală a unei industrii oferă posibilitatea aprecierii și explicării **nivelului de rentabilitate** pe ansamblul unei industrii date. Acest nivel de rentabilitate variază puternic de la o industrie la alta.

Între noțiunea de industrie și cea de segment strategic există deosebiri destul de semnificative. Se apreciază că noțiunea de segment strategic este un concept rigid, întrucât el este creat numai pentru a permite să se precizeze elementele-cheie de competitivitate ce asigură reușita în afaceri. Analiza structurală a industriei se sprijină pe definirea fluidă (schimbătoare) a mediilor concurențiale, care pot să intervină la nivelul unei anumite industrii. Conceptul de industrie are menirea să integreze fluiditatea mecanismelor concurențiale la nivelul unei anumite piețe.

M. E. Porter aduce înnoiri substanțiale analizei strategice întrucât el pleacă de la ideea majoră potrivit căreia concurența este strâns legată de structurile economiei industriale și că ea nu poate fi redusă numai la aspectele concurențiale ale piețelor din aval.

Raționamentul său se aplică în special la structurile economice industriale și cuprinde trei etape:

- identificarea componentelor de stare a concurenței și evaluarea intensității (puterii) forțelor sale;
- reperarea "grupurilor strategice", adică a grupurilor de întreprinderi care, pe un anumit domeniu de activitate strategică, recurg la comportamente strategice apropiate;
- poziționarea întreprinderii pe harta sectorului (sau a industriei respective) și identificarea strategiilor posibile.

M. E. Porter consideră că unitatea strategică de analiză concurențială este "sectorul", pe care îl definește ca "*un ansamblu de firme ce fabrică produse puternic substituibile*". Situația concurenței la nivelul unui sector depinde, în aceste condiții, de cinci forțe fundamentale: intensitatea luptei între întreprinderile din cadrul sectorului, puterea furnizorilor, puterea consumatorilor, amenințarea noilor intrări, amenințarea produselor și tehnologiilor de substituție, așa după cum rezultă din fig. 7.24.

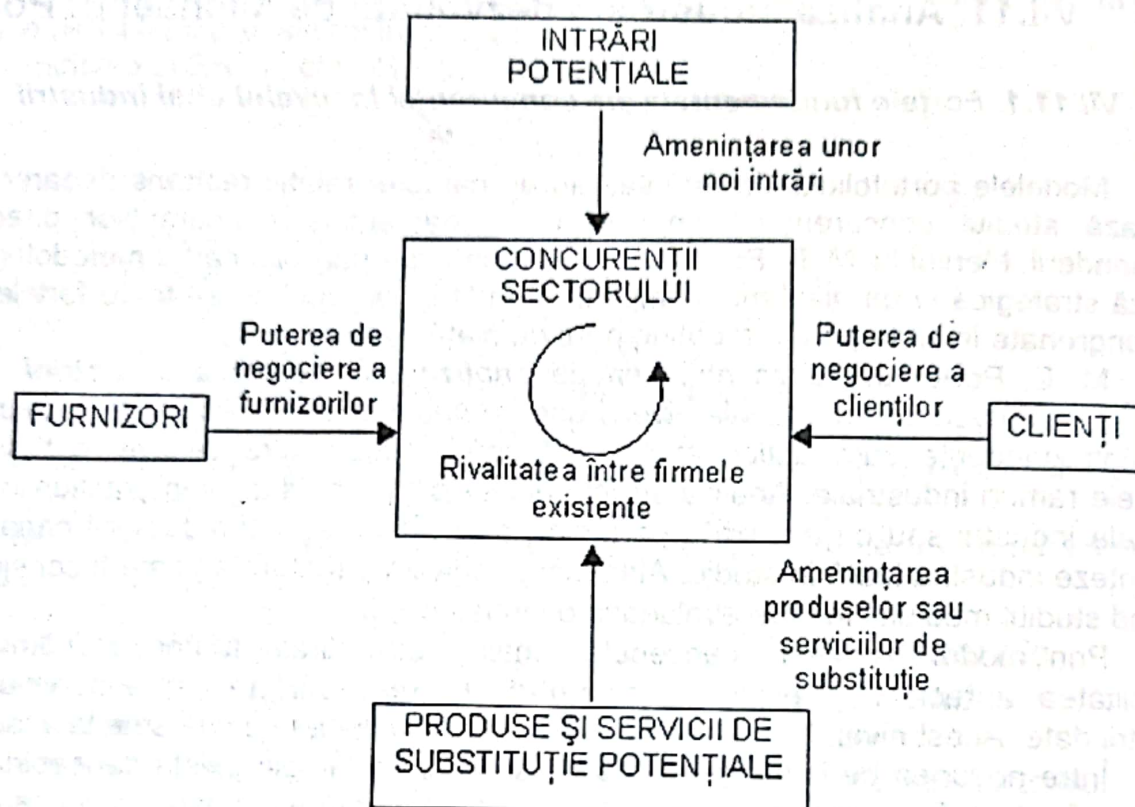


Fig. 7.24. Forțele care determină concurența în cadrul unui sector (după M. E. Porter)

Intensitatea cu care se exercită aceste forțe stă la baza profitului potențial final al sectorului, în sensul că speranțele de profit sunt cu atât mai reduse cu cât forțele concurențiale sunt mai intense.

Plecând de la această realitate, obiectivul strategiei în lupta concurențială este protejarea cât mai bună a firmei de acțiunea acestor forțe, sau influențarea lor, pentru a-i asigura o poziție durabilă, stabilă și sigură în cadrul sectorului. Pentru aceasta este necesar ca la stabilirea strategiei să se studieze cu mare grijă situația forțelor prezente și să se explice rațiunile existenței lor spre a cunoaște forțele și slăbiciunile întreprinderii, precum și oportunitățile care se ivesc.

A) **Intensitatea luptei concurențiale în cadrul unui sector** depinde de mai mulți factori, ce sunt prezentați în cele ce urmează.

a) **Numărul de concurenți și faptul dacă ei sunt de mărime sau de putere egală.** S-a constatat că în toate industriile unde numărul de concurenți este limitat lupta concurențială este mai puțin intensă.

b) **Rata de creștere a ramurii**, apreciată ca un factor deosebit de important. În general, piețele în creștere atrag numeroși concurenți, în timp ce în industriile mai stabilizate numărul de intrări este mai scăzut. De asemenea, dacă rata de creștere este slabă, determină pe cei ce vor să se dezvolte să se confrunte pentru a obține cât mai multe părți de piață.

ANALIZA CONCURENȚIALĂ

c) **Dimensiunea barierelor de intrare în cadrul unui sector.** Sub acest aspect, cu cât barierele de intrare sunt mai slabe, cu atât intrările sunt mai numeroase, determinând o intensitate concurențială puternică și deci rentabilități scăzute.

d) **Dimensiunea barierelor la ieșirea din sector sau variabilitatea costurilor.** Dacă o industrie se caracterizează prin costuri în mod esențial variabile, ajustarea la nivelul cererii se efectuează mult mai ușor. Este cazul industriilor de servicii fragmentate (societăți de servicii și consultanță în informatică, spre exemplu), care apar și dispar foarte rapid, întrucât costurile unor asemenea societăți sunt formate din remunerarea specialiștilor lor, având un caracter preponderent variabil. În aceste industrii capacitățile de producție se pot ajusta aproape în mod automat la partea de piață deținută și deci dimensiunea barierelor la ieșirea din sector este slabă.

Invers, în industriile în care costurile fixe sunt importante ajustarea pe termen scurt nu poate să opereze datorită barierelor la ieșirea din sector, rezultând o situație defavorabilă pentru industriile respective (scăderea marjelor).

e) **Caracterul produsului.** Intensitatea concurențială depinde și de faptul dacă produsul (serviciul) este puțin diferențiat și dacă clienții ramurii industriale respective pot să schimbe furnizorul fără dificultate.

f) Este posibil ca adversarii să se **caracterizeze prin strategii, origini și personalități diferite**. În aceste condiții, ei au idei diferite asupra modului de realizare a luptei concurențiale, continuând să livreze produse pe piață fără a înceta confruntarea.

g) **Capacitatea unor industrii de a realiza un avantaj concurențial de durată** are drept consecință diminuarea intensității concurențiale. Există anumite sectoare de activitate ce prin natura lor posedă disponibilități mari de diferențiere în raport cu concurenții. După ce unul sau mai mulți concurenți au reușit să se remarcă printr-un avantaj concurențial de durată, tentația de a intra într-un asemenea sector devine mică. Este cazul, spre exemplu, a industriei de ciment, unde fiecare societate poate dispune de un avantaj de localizare în zona geografică de amplasare, iar rentabilitatea corespunde acestui avantaj concurențial.

h) **Posibilitatea de a obține o poziție dominantă prin strategii generice diferite conduce la amplificarea luptei concurențiale.** Dacă concurenții se cunosc bine și au origini asemănătoare, comportamentul lor este mai puțin agresiv, deoarece cunoașterea reciprocă a reacțiilor posibile are drept consecință o stabilizare a luptei concurențiale. Situația se schimbă atunci când o piață devine accesibilă ca urmare a unor posibilități diferite (folosirea unor strategii generice diferite, origini diferite ale concurenților etc.), dând naștere la intensificarea luptei concurențiale. În această privință se citează piața automatelor programabile, ce la un moment dat poate cunoaște o puternică creștere, reprezentând o atracție considerabilă pentru diferiți concurenți, în speranța obținerii unui avantaj concurențial prin recurgerea la strategii generice.

i) **Gradul de parteneriat în meserie** (colaborare, înțelegere, colegialitate) la nivelul unei industrii constituie un factor important, care reduce sau amplifică intensitatea concurențială. Sub acest aspect anumite industrii se caracterizează prin raporturi foarte bune între agenții implicați, iar altele sunt dominate de relații încordate. În primul caz concurența aproape că nu există, pe când în al doilea caz se va manifesta o dorință

puternică de lichidare a adversarului. Caracterul de parteneriat în meserie este întărit și prin existența unor sindicate profesionale puternice, în special atunci când la nivelul unei industrii naționale se resimte necesitatea protejării acesteia împotriva concurenței străine.

j) **Industriile de viitor**, ce reprezintă "un pol al dezvoltării industriale", un mod de focalizare a altor sectoare industriale, se caracterizează printr-o intensitate concurențială redusă. Producătorul care se va decide să domine piața aferentă acestor industrii va lua o opțiune importantă asupra reușitei în întreprinderea viitorului și un avans considerabil asupra concurenților potențiali. Dominația automatelor programabile, reprezentând partea mobilă a automatizării industriale, îi va permite să se impună pe o multitudine de piețe conexe, unde capacitatea de creare a unui avantaj concurențial comportă posibilități tehnologice relativ puține.

B) Amenințarea noilor sosiți constituie o altă forță concurențială ce poate interveni la nivelul unei industrii sau sector de activitate. Noul sosit într-o industrie dată își propune să instaleze capacități de producție suplimentare, să dobândească o parte substanțială din piață și în acest scop vine adesea cu resurse importante.

Gradul de acuitate al acestei amenințări depinde de barierele care i se opun la intrarea în sector și de reacțiile așteptate din partea concurenților existenți în sectorul respectiv.

Principalele bariere la intrarea într-un sector pot fi rezumate la șase elemente.

a) **Economiile dimensionale**. Existența acestor economii are consecințe asupra hotărârii de intrare în sectorul considerat, în sensul că forțează noul pretendent, fie să producă imediat la scară mare, fie să accepte un dezavantaj la nivelul costurilor unitare.

b) **Diferențierea produsului**. Dacă concurenții instalați în sector au dobândit o imagine de marcă deosebită, acest fapt constituie o puternică barieră, obligând noii veniți să cheltuiască mult timp și sume mari de bani pentru a lupta împotriva fidelității consumatorilor legată de mărcile concurenților existenți.

c) **Dezavantajele legate de costurile independente de dimensiunea activității**. Concurenții în funcțiune în cadrul unui sector dat au avantajul că beneficiază de consecințele efectului și curbei de experiență, precum și de avantajul unei tehnologii protejate, bariere ce necesită timp și resurse financiare pentru a fi depășite.

d) **Accesul la canalele de distribuție**. Această barieră poate juca un rol important în adoptarea deciziei de intrare în cadrul unui sector. De cele mai multe ori un produs nou trebuie să înlăture alt produs existent, iar acest lucru trebuie să se facă prin anumite scăderi de preț, precum și prin vânzări promoționale și alte metode, toate acestea necesitând cheltuieli suplimentare sau diminuarea încasărilor.

e) **Politica guvernamentală**. Este posibil ca guvernul unei țări să limiteze sau chiar să interzică intrarea în anumite sectoare de activitate prin instituirea unor forme diverse de control indirect (acces limitat la materii prime, concesiune de licențe etc.).

f) **Nevoile de capitaluri**. Această barieră constă în exigența unei investiții importante, în special în cazul în care ea se concretizează în cheltuieli nerecuperabile, așa cum sunt cele determinate de publicitate sau de lucrările de cercetare și dezvoltare.

C) Amenințarea produselor și serviciilor de substituție. Factorii determinanți ai produselor de înlocuire sunt următorii: nivelul prețurilor relative ale produselor de

ANALIZA CONCURRENTIALĂ

înlocuire, costurile de conversie, înclinația clienților de a cumpăra produse de înlocuire ș. a. În general, inițiatorii produselor de substituție stabilesc un anumit plafon al prețului pe care pot să-l practice, iar prin aceasta produsele și serviciile de substituție limitează potențialul unei industrii. Industria vizată de produsele sau serviciile de înlocuire va trebui să amelioreze calitatea produselor și să le diferențieze pentru a nu suferi pe planul volumului de beneficii și a frâna creșterea sectorului.

D) Puterea de negociere a furnizorilor. Furnizorii pot influența situația concurențială la nivelul unui sector prin creșterea prețurilor sau diminuarea calității bunurilor sau serviciilor vândute, iar prin aceasta exercită o anumită presiune asupra producătorilor care acționează în cadrul unei industrii. Rezultă, deci, că furnizorii puternici pot micșora în mod substanțial rentabilitatea unui sector de activitate dacă acesta nu este capabil să recupereze creșterile de costuri prin intermediul prețurilor produselor vândute.

Principalele elemente determinante ale puterii furnizorilor constau în: diferențierea mijloacelor de producție livrate, costurile de conversie ale acestora, precum și ale firmelor din sectorul considerat, concentrarea furnizorilor, importanța cantității pentru eficiența activității furnizorilor, raportul între cost și totalul cantităților cumpărate în cadrul sectorului, efectul calității mijloacelor de producție asupra costului și diferențierii produselor, amenințarea de integrare în aval de industria respectivă în raport cu amenințarea din amonte a firmelor sectorului ș. a.

E) Puterea de negociere a clienților. Clienții unei industrii, dacă sunt destul de puternici, pot forța scăderea prețurilor, cerând o calitate superioară, un serviciu mai complet după vânzare sau prin incitarea concurenților unii împotriva celorlalți, toate acestea repercutându-se negativ asupra profiturilor industriei în cauză.

Determinantele esențiale ale puterii de negociere a clienților sunt următoarele: gradul de concentrare al clienților în raport cu cel al concentrării firmelor, cantitățile cumpărate, costurile de conversie ale clienților în raport cu costurile de conversie ale firmelor producătoare, informațiile de care dispun clienții, capacitatea de integrare în amonte, existența produselor de înlocuire, capacitatea de stăpânire și de derulare a unei afaceri etc. Cât privește determinantele puterii clienților legate de sensibilitatea prețurilor, acestea constau în: raportul între preț și cantitatea totală cumpărată, diferențierea produselor, influența imaginii de marcă, efectul raportului calitate/performanțe, profiturile clienților, stimulentele acordate în favoarea responsabililor însărcinați cu luarea deciziilor etc.

VII.11.2. Strategiile de bază (generice) față de forțele concurențiale

Într-un context concurențial dat, strategia are rolul de a plasa firma într-o asemenea poziție încât să-i permită să facă față celor cinci forțe concurențiale.

În abordarea lui M. E. Porter, indiferent de tipul industriei considerate, opțiunile strategice posibile pot fi limitate la trei tipuri:

- strategia de cost;
- strategia de diferențiere;
- strategia de focalizare (concentrare).

ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNTREPRINDERII

Plecând de la aceste strategii generice, M. E. Porter întocmește un tabel (tabelul 7.5), unde sunt prezentate competențele, resursele și modul de organizare cerut de fiecare strategie de bază.

Adoptarea uneia din aceste trei tipuri de strategii generice trebuie să se facă în funcție de caracteristicile industriei analizate.

Între **strategia de cost** formulată de M. E. Porter și raționamentele strategice bazate pe modelele cantitative de analiză strategică, sau studiul industriilor de volum abordate de modelul BCG2, nu există diferențe fundamentale. Strategia de cost este posibilă în industriile unde factorul volumului de producție sau fenomenul de experiență sunt susceptibile să creeze un avantaj concurențial durabil în raport cu concurenții.

Strategia de diferențiere este aceea care permite să se creeze un avantaj concurențial, nu în funcție de cost sau de prețul de vânzare, ci în funcție de o caracteristică specifică legată de: calitatea produsului, a serviciului, sau în raport cu orice alt element susceptibil să influențeze comportamentul de cumpărare al clientului. Într-o accepțiune generală, noțiunea de diferențiere ia în considerare raportul calitate/preț.

Tabelul 7.5

Cerințele strategiilor generice

Strategii de bază	Competențe și resurse	Moduri de organizare cerute și necesare
Diferențiere	Capacități comerciale importante Tehnologia produsului Intuiție și creativitate Capacități importante de cercetare fundamentală Reputația firmei în materie de calitate sau de avans tehnologic Tradiție îndelungată în sector sau combinația competențelor însușite din alte sectoare de activitate Cooperare strânsă a circuitelor de distribuție	Coordonarea riguroasă a funcțiunii de cercetare-dezvoltare, dezvoltarea produsului și a comercializării Estimații și incitații mai degrabă subiective decât cantitative Avantaje diverse prin atragerea unei mâini de lucru foarte calificate (savanți și personal înzestrat cu imaginație)
Concentrare (focalizare)	Combinarea măsurilor precedente, orientată spre ținta strategică reținută	Combinarea măsurilor precedente, orientată spre ținta strategică particulară ce a fost reținută
Dominația globală la nivelul costurilor	Investiții susținute și acces la capitaluri, competențe tehnice la nivelul proceselor Supravegherea intensă a mâinii de lucru Concepția produselor îndreptată spre ușurarea producției Sisteme de distribuție puțin costisitoare	Controlul strâns al costurilor Organizarea responsabilităților bine structurată Antrenare bazată pe formularea unor obiective strict cantitative

Strategia de diferențiere are la bază faptul, verificat de practică, că este posibilă o creștere a calității de orice natură, care chiar dacă generează o creștere a prețului, aceasta este acceptată de client, considerând-o ca pe o plată normală pentru o calitate superioară. Se consideră că este vorba de o strategie de diferențiere atunci când se urmărește obținerea unei poziții specifice pe ansamblul activității unei firme sau a unui concurent. Urmărirea realizării unor deosebiri la nivelul unui produs sau la câteva

ANALIZA CONCURRENTIALĂ

produse specifice nu reprezintă o diferențiere. Astfel, pentru o firmă care fabrică calculatoare electronice, o strategie de diferențiere va trebui să fie aplicată la nivelul întregii producții de calculatoare și nu la un tip de calculator sau la un număr redus de tipuri de computere.

Strategia de focalizare (concentrare) presupune concentrarea asupra unui aspect particular al unei industrii, referitor la un produs, o piață, un cuplu produs-piață specific, sau limitarea la o zonă geografică restrânsă privind vânzarea produselor.

În timp ce caracteristicile strategiei de cost și ale celei de diferențiere se definesc pentru o întreprindere la nivelul unei industrii în ansamblul său, strategiile de concentrare se definesc în mod restrâns, întrucât activitatea și competența se limitează la un anumit domeniu specific. În consecință, se poate spune că strategiile de concentrare corespund unor segmente strategice înguste. Conceptul de *nișă* se încadrează în contextul acestei strategii de concentrare.

În mod practic, orice industrie dispune de posibilități de diferențiere specifice, limitate la câțiva utilizatori, câteva produse sau câteva zone geografice. Este aproape imposibil pentru concurenții reputați de a zăvorî aceste potențialități.

Strategiile de nișă sunt surse importante de rentabilitate. Segmentele specifice, ce se pot constitui în nișe, se caracterizează adesea prin produse fabricate la cerere sau prin zone geografice regionale. Unul din factorii-cheie de succes al strategiilor de nișă este apropierea de clienți, exercitată prin calitatea ireproșabilă a serviciilor, lucru pe care un concurent global nu-l poate realiza cu ușurință.

Aceste trei strategii - de cost, de diferențiere și de concentrare - pot coexista pe aceeași piață. Strategiile de cost și cele de diferențiere se exercită la nivelul unei industrii în ansamblul său, în timp ce strategiile de focalizare nu se aplică decât la nivelul unui segment limitat. În aceste condiții, fiecare industrie se caracterizează prin existența unor concurenți care practică diferite tipuri de strategii, toți având posibilitatea să-și definească pozițiile rentabile și protectoare.

Dacă o strategie nu se încadrează clar în nici una din cele trei categorii de strategii generice, atunci ea ocupă o poziție intermediară sau nedeterminată. Sub acest aspect, numeroși concurenți sunt tentați să definească o strategie compozită sau intermediară, situată între strategia costului cel mai mic și o strategie de diferențiere. În general, această orientare este tipică pentru societățile care au dificultăți în a dobândi o poziție competitivă intrinsecă în sensul realizării unor costuri reduse și atunci recurg la o falsă diferențiere.

Asemenea poziții intermediare au fost reprezentate de Michael Porter printr-o curbă specială, denumită **curba în U** (fig. 7.25). Curba prezentată în fig. 7.25 are la bază un raționament de tip microeconomic și arată că indicatorul ROI (return on investment) nu este, în mod simplu, o funcție crescătoare cu partea de piață.

Curba în U se compune din trei zone. Prima zonă, situată în extremitatea dreaptă, corespunde raționamentului tradițional, potrivit căruia ROI crește odată cu creșterea părții de piață. Această zonă desemnează strategiile de cost și reflectă principiul strategic clasic după care mecanismele de volum și de experiență stau la baza rentabilității. Extremitatea stângă a curbei delimitează o a doua zonă, unde ROI înregistrează o valoare, de asemenea, ridicată și desemnează domeniul de aplicare a strategiilor de focalizare (concentrare). Întrucât partea de piață este măsurată la nivelul

unei industrii, partea de piață a concurentului concentrat are o valoare mică, însă rentabilitatea și potențialul au valori ridicate, uneori chiar mai ridicate comparativ cu cele înregistrate în partea dreaptă a curbei. A treia zonă a curbei este aceea situată la mijlocul ei și corespunde unor strategii intermediare. În această zonă concurentul are de ales între următoarele variante: adoptarea unei strategii de volum sau de diferențiere, ce îi va permite să se deplaseze de la stânga spre dreapta curbei, concomitent cu creșterea rentabilității; adoptarea unei strategii de concentrare (focalizare), permițându-i să se deplaseze de la dreapta spre stânga curbei, paralel cu creșterea randamentului investiției (ROI).

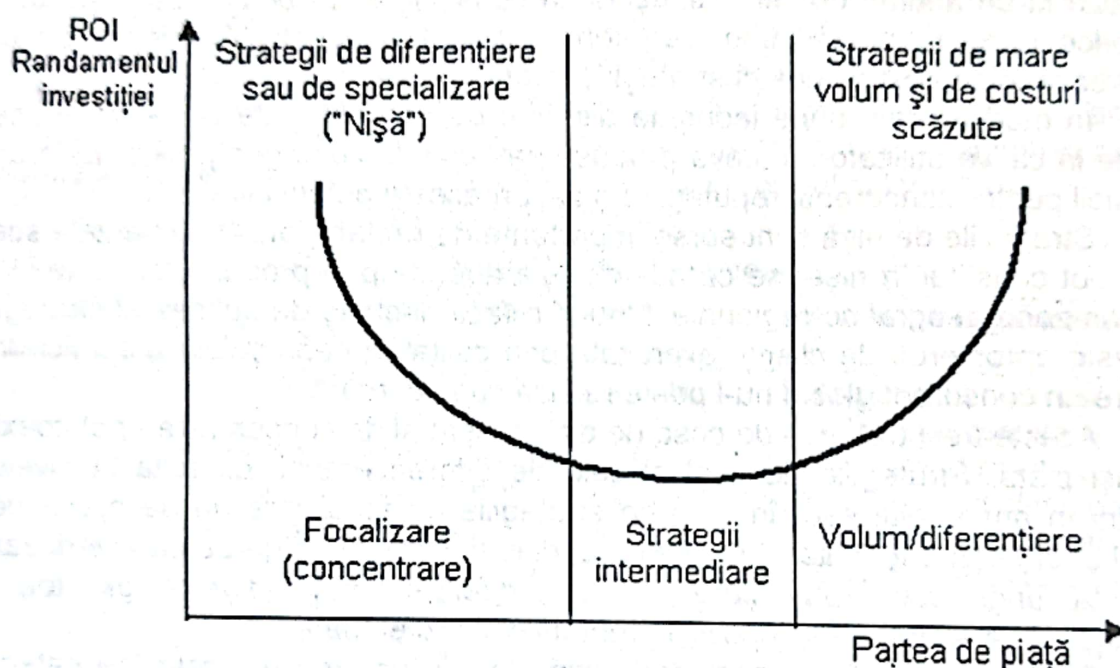


Fig. 7.25. Curba în U. Sursa: [71, 158]

Datele practice arată că eșecurile în materie de strategie se datorează de multe ori nehotărârii în a alege între o strategie de tip volum/diferențiere și o strategie de tip focalizare.

VII.11.3. Identificarea grupurilor strategice

Fiecare firmă dintr-un sector de activitate pune în acțiune mijloacele de care dispune pentru a-și asigura competitivitatea și securitatea. Mijloacele principale care pot fi folosite sunt următoarele: nivelul de calitate al produselor, alegerea strategiilor de cost, politica de preț, nivelul de specializare, importanța imaginii de marcă, alegerea canalelor de distribuție, nivelul tehnologic, alegerea integrării verticale, nivelul de service, relațiile cu alte firme (grupuri), relațiile cu statul.

Se consideră că întreprinderile ce promovează, într-un sector dat, o aceeași strategie sau strategii asemănătoare, cu referință la criteriile menționate, constituie un "grup strategic".

ANALIZA CONCURRENTIALĂ

Alegându-se două criterii dintre cele mai importante pentru sectorul considerat și situând întreprinderile în raport cu acestea se construiește "harta strategică" a sectorului.

M. Porter a stabilit o "hartă" a grupurilor strategice, identificând patru grupuri în funcție de două criterii:

- ca axă verticală, gradul de specializare; întreprinderile apropiate de origine au o gamă de activități și de produse foarte restrânsă;
- ca axă orizontală, gradul de integrare verticală; la dreapta integrarea este slabă (întreprinderile nu sunt prezente decât în puține stadii de transformare a produsului final), iar la stânga integrarea este importantă.

Cele patru grupuri sunt următoarele (fig. 7.26):

- **grupul A**, ce corespunde întreprinderilor a căror specializare este slabă, dar integrarea puternică;
- **grupul B**, aferent întreprinderilor a căror specializare este puternică, dar integrarea slabă;
- **grupul C**, ce cuprinde întreprinderile ce au, în același timp, un grad mediu de specializare și de integrare;
- **grupul D**, aferent întreprinderilor ce au, în același timp, un grad de specializare și de integrare ridicat.

Existența grupurilor strategice în cadrul unei industrii permite să se distingă două tipuri de comportamente concurențiale:

- comportamente concurențiale în interiorul grupului, în sensul că, pentru a reuși în cadrul unui grup, firma trebuie să se distingă prin performanțele gestiunii sale operaționale (stăpânirea costurilor, calitatea forței comerciale, rigoarea gestiunii financiare etc.);
- comportamente de concurență intergrupuri, ce corespund deplasărilor unor firme de la un grup spre altul și au un caracter pur strategic.

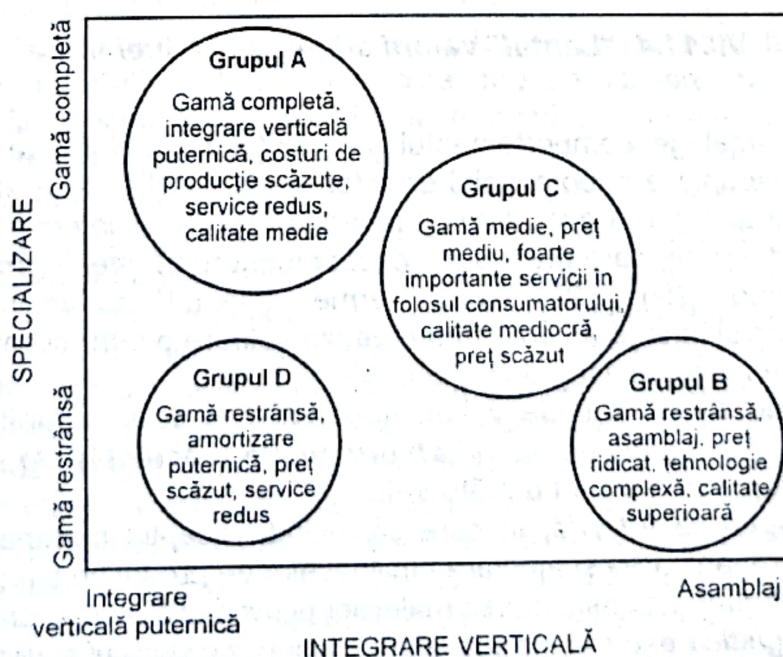


Fig. 7.26. Harta grupurilor strategice într-un sector oarecare

ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNTRINDERII

Identificarea forțelor concurențiale permite întreprinderii să cunoască atuurile și slăbiciunile sale. Construcția hărții grupurilor strategice oferă firmei variabilele strategice esențiale ale sectorului și poziția altor întreprinderi în raport cu aceste variabile. În funcție de aceste elemente firma poate să reflecteze asupra oportunităților rezultate din poziția ocupată de ea pe hartă.

În aceste condiții firma are posibilitatea să aleagă din trei opțiuni posibile:

- să rămână în grupul său strategic și să amelioreze competitivitatea sa, sau să apere poziția sa instaurând bariere la intrare;
- schimbarea grupului strategic;
- să se retragă din sectorul respectiv și să se dezvolte pe un alt sector.

Avantajul acestei metodologii constă în coerența între ceea ce face întreprinderea (la ce grup aparține sau dorește să aparțină, care sunt forțele și slăbiciunile reale etc.) și necesitățile sectorului (forțele concurențiale dominante, variabilele strategice ale politicilor competitive etc.).

M. Porter arată că strategia bazată pe harta grupurilor strategice comportă următoarele variabile:

- întinderea gamei de produse, potrivit căreia pentru a avea o gamă largă de produse întreprinderea trebuie să practice la maximum standardizarea procedurilor și a produselor (de exemplu, folosirea unor capote identice la modele diferite de automobile etc.);
- procesul de producție, care poate să fie în flux continuu (producție de masă) sau după modelul producției de serie (mare sau mică). În funcție de gradul său de complexitate întreprinderea va alege o integrare mai mult sau mai puțin dezvoltată;
- penetrarea pe piață și calitatea produsului, variabile (obiective) ce vor determina o specializare a producției mai mult sau mai puțin dezvoltată.

VII.11.4. "Lanțul" valorii adăugate al unei firme

Pentru a înțelege comportamentul și evoluția costurilor, precum și pentru a sesiza sursele disponibile și potențialul de diferențiere, M. Porter a efectuat o analiză profundă a tuturor activităților exercitate de o întreprindere, prin intermediul așa-numitului "lanț" al valorii adăugate, care presupune descompunerea firmei în activități pertinente sub aspect strategic (fig. 7.27). În alți termeni, "lanțul" de valori permite să se cunoască în ce loc și în ce manieră firma creează valoare pentru client și în ce măsură aceasta asigură un avantaj asupra concurenței.

În construcția "lanțului" de valori întreprinderea este împărțită în două tipuri principale de activități, și anume: **activități principale** și **activități de susținere**.

Activitățile principale sunt următoarele:

- **logistica internă**, în care se includ: recepția materialelor, stocajul și manipularea lor, repartizarea și afectarea mijloacelor de producție ș.a.;
- **producția**: transformarea materiilor prime și a materialelor în produse finite;
- **logistica externă**: colectarea (cumpărarea), stocajul și distribuția produselor către clienți;

ANALIZA CONCURENȚIALĂ

- **comercializarea și vânzarea:** mijloacele folosite pentru a determina clientul să cumpere produsul (publicitatea, promovarea, forța de vânzare, circuitul de distribuție, fixarea prețurilor etc.);

- **serviciile:** mijloacele întrebuintate pentru a crește sau a menține valoarea produsului deja achiziționat de client.

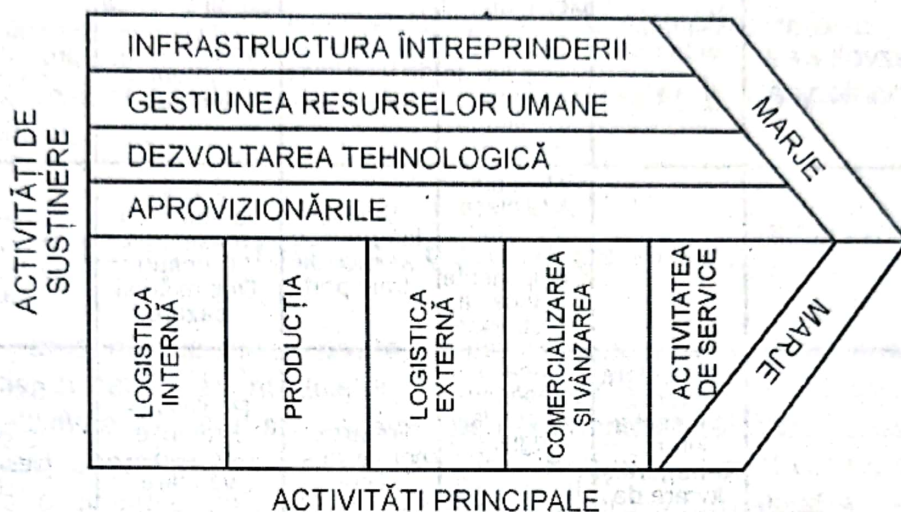


Fig. 7.27. "Lanțul" de valori al unei firme. Sursa: [144, 53]

Activitățile de susținere se referă la:

- **infrastructura întreprinderii:** direcția generală și direcțiile pe funcțiuni, planificarea, finanțele, contabilitatea, oficiul juridic, relațiile exterioare, gestiunea calității, gestiunea producției ș.a.

- **gestiunea resurselor umane:** recrutarea, angajarea, formarea, schimbarea, concedierea etc., pentru toate categoriile de personal;

- **dezvoltarea tehnologică:** modul de acoperire a tuturor tehnologiilor încorporate în activitățile întreprinderii creatoare de valoare și folosirea cercetării fundamentale la concepția produsului finit, trecând prin procedurile de fabricație și activitățile anexe corespunzătoare;

- **aprovizionările:** achiziții de materii prime, materiale, echipamente, clădiri etc.

Se poate spune că analiza concurențială și cea a structurii costurilor permite întreprinderii să vadă care este funcția cea mai importantă în fiecare "lanț" și, deci, să identifice factorul-cheie de succes. În analiza costurilor se recomandă ca fiecare element de cost să nu fie studiat separat, ci în corelație cu celelalte elemente ale "lanțului", și chiar să se meargă în afara întreprinderii, adică în amonte și în avalul "lanțului", promovând o politică de calitate totală pe baza luării în considerare a firmelor cu care se cooperează în producție, a furnizorilor și a clienților întreprinderii. În aceste condiții partenerii întreprinderii vor putea să-i procure avantaje concurențiale importante, de care firma va putea să beneficieze fără a face cheltuieli suplimentare.

Metoda "lanțului" de valoare nu exclude analiza portofoliului pentru a obține un diagnostic global; ea permite să se înțeleagă că efectul și curba de experiență nu sunt singurele surse de marje ridicate și că o parte de piață importantă nu antrenează întotdeauna o rentabilitate ridicată.

ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNTREPRINDERII

În fig 7.28 se prezintă "lanțul" de valoare a unei firme care fabrică fotocopitoare.

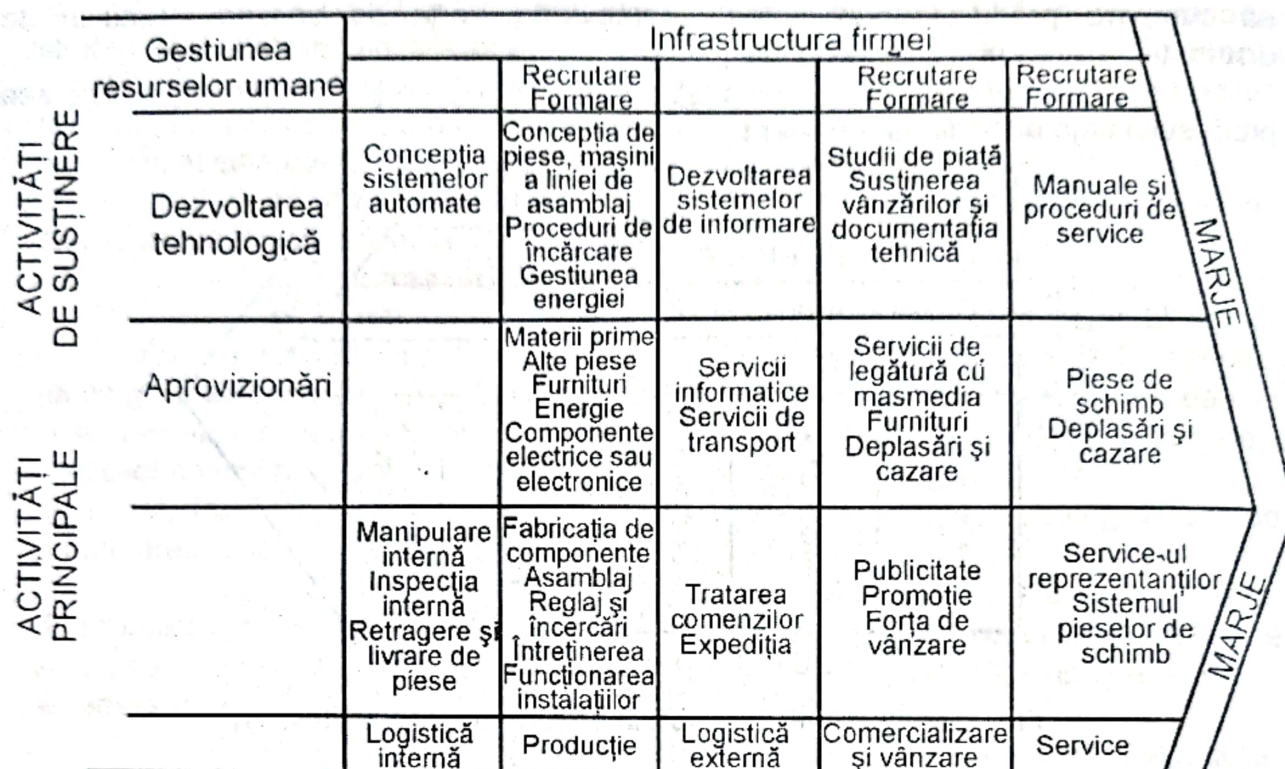


Fig. 7.28. Lanțul de valoare al unui fabricant de fotocopitoare.

Sursa: [144,66]

Metoda "lanțului" de valoare este mai mult o metodă de analiză a firmei din punct de vedere al condițiilor de exploatare. "Lanțul" valorii **permite să se determine locurile avantajului concurențial posibil**, deoarece identifică sursele de reducere a costurilor, de ameliorare a eficienței economice, precum și de creștere a diferențierii.

"Lanțul" valorii ne oferă posibilitatea să descompunem și să cuantificăm costurile fiecărui ansamblu în activitatea globală din care face parte. De asemenea, această metodă permite să se măsoare impactul concurențial vizavi de clienți, prin determinarea locului lor în "lanțul" de valoare unde intervine firma în cauză și astfel este posibil să se aprecieze poziția concurențială.

VII.11.5. Interesul pentru abordările lui M. E. Porter

Analiza structurală a industriei dezvoltată de M. E. Porter are la bază o atitudine foarte pragmatică, conferindu-i o finalitate operațională importantă. Prin abordările sale M. Porter a lărgit câmpul reflexiei și al analizei strategice, întrucât nu limitează studiul la analiza concurenților existenți, ci îl extinde la furnizori, la clienți, la amenințări ce pot veni din exteriorul firmei. Raționamentele sale se plasează la nivelul unui sector și nu la nivelul restrâns al unui segment de activitate, aceasta determinând o creștere a numărului de strategii posibile de examinat.

ANALIZA CONCURENȚIALĂ

Ca limite ale raționamentelor sale sunt citate următoarele:

- abordarea sa este utilă mai ales pentru întreprinderile care își desfășoară activitatea într-un sector bine determinat;
- această rezolvare nu dă soluții pentru repartizarea resurselor între mai multe activități;
- metoda sa îndeamnă, mai ales, la o economie total concurențială, unde rolul statului este limitat la maximum.

Datorită acestor considerente metoda dezvoltată de M. E. Porter trebuie utilizată în paralel cu alte abordări.

VII.12. Finalitatea modelelor de analiză strategică

Preocupările intense pentru strategie din ultimii 20-25 ani se datorează în mare măsură apariției și dezvoltării modelelor de analiză strategică. Mediul întreprinderii și noile date economice au făcut să crească interesul pentru strategie. Se apreciază că numai acei agenți economici care au o strategie bine pusă la punct vor putea participa la "banchetul supraviețuitorilor". Totuși, datorită caracterului formalizat al modelelor de analiză strategică, câmpul imaginației și al intuiției în formularea strategiilor este într-o anumită măsură limitat și ca urmare aceste demersuri ne oferă mai puține posibilități de abordare structurată a strategiei.

Un alt aspect ce trebuie menționat este **caracterul pedagogic** al acestor instrumente, permițând o perpetuare clară și logică a legăturii între competitivitatea întreprinderii și mediul concurențial. La baza acestei orientări stă **aspectul pragmatic** al demersului urmărit prin modelele de analiză strategică, orientarea lor spre procesul practic de luare a deciziilor într-o manieră operativă și riguros adaptat la cerințele de mediu.

Se impune să se depășească caracterul didactic al modelelor, întrucât ele ne oferă o referință comună și o **grilă de analiză** foarte utilă, de la care putem pleca și apoi a o dezvolta. Punctul esențial al modelelor îl reprezintă faptul că ele ne permit să formulăm cele mai bune întrebări cu privire la prezentul și viitorul întreprinderii și să construim scenarii posibile.

Respingerea în bloc a modelelor de către întreprinderile mici și mijlocii, declarându-le inutilizabile, sau de către anumite întreprinderi mari ce activează în sectoare cu totul particulare, nu trebuie să conducă la abandonarea modelelor de analiză strategică, întrucât acest fapt este considerat un element periculos pentru securitatea firmei. O asemenea atitudine din partea celor menționați mai sus este determinată, în special, de utilizarea, în multe cazuri, prea greoaie și prea mecanicistă a modelelor, lipsa unei anumite flexibilități de construcție și interpretare. Însă aceste inconveniente nu pot constitui argumente pentru respingerea în bloc a modelelor.

Pe de altă parte, specialiștii în economia întreprinderii atrag atenția asupra consecințelor negative ce pot rezulta dintr-o aplicare prea primară a modelelor, fără o adaptare adecvată la condițiile concrete ale firmei și mediului său. Aceste consecințe își au suportul în presupunerile ideologice ale construcției modelelor, întrucât ele



ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNTREPRINDERII

ascund, în mod voit sau mai puțin voit, o anumită parte a realității. O asemenea atitudine s-a datorat faptului că, la început, modelele au servit adesea la "justificarea" sau "verificarea" anumitor decizii luate la diferite nivele.

O altă latură de care trebuie să se țină seama în utilizare este faptul că modelele au fost construite presupunând o concurență aproape perfectă, lucru care nu este întotdeauna în concordanță cu realitatea, deoarece dacă există falimente și firme ce dispar, există, în același timp, și diverse acorduri al căror obiectiv este minimizarea luptei de concurență.



Capitolul VIII

STUDII DE CAZ PRIVIND APLICAREA MODELELOR DE ANALIZĂ STRATEGICĂ

VIII.1. Poziționarea portofoliului de activități al unei firme folosind matricea creștere/parte de piață sau modelul BCG1

VIII.1.1. Prezentarea succintă a societății comerciale AUTOMATON CONTROL SYSTEM S.A.

Societatea comercială Automaton S.A. este profilată pe fabricarea următoarelor tipuri de produse:

- materiale de reglare termică;
- sisteme de gestiune tehnică a clădirilor;
- produse pentru încălzit, ventilație și condiționare aer.

Principalii destinatari ai produselor sunt: locuințele populației, industria, sectorul terțiar (serviciile).

Societatea dispune de o rețea națională de 14 agenții.

VIII.1.2. Construcția matricii creștere/parte de piață a modelului BCG1

În construcția matricii s-a plecat de la următoarele premise:

- s-a efectuat segmentarea strategică sau segmentarea de marketing;
- s-a făcut o listă a produselor sau grupelor de produse ce constituie portofoliul de analizat al firmei;
- matricea este construită pentru produsele vândute pe piața națională.

Poziția produselor societății AUTOMATON CONTROL SYSTEM este prezentată în tabelul 8.1.

În acest tabel produsele sunt aranjate într-o ordine descrescătoare a cifrei de afaceri și a volumului de beneficii, iar celelalte date au rezultat din procesul segmentării strategice.

Sistemul de coordonate pentru construirea matricii creștere/parte de piață utilizează următoarele unități de măsură:

¹ Societate comercială fictivă

ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNTREPRINDERII

- pentru evaluarea creșterii pieței, unitatea de măsură este rata anuală de creștere cea mai recentă, calculată pe baze valorice;
- pentru măsurarea părții de piață s-a folosit coeficientul părții de piață relativă, calculat ca raport între partea de piață a societății analizate și partea de piață deținută de cel mai important concurent.

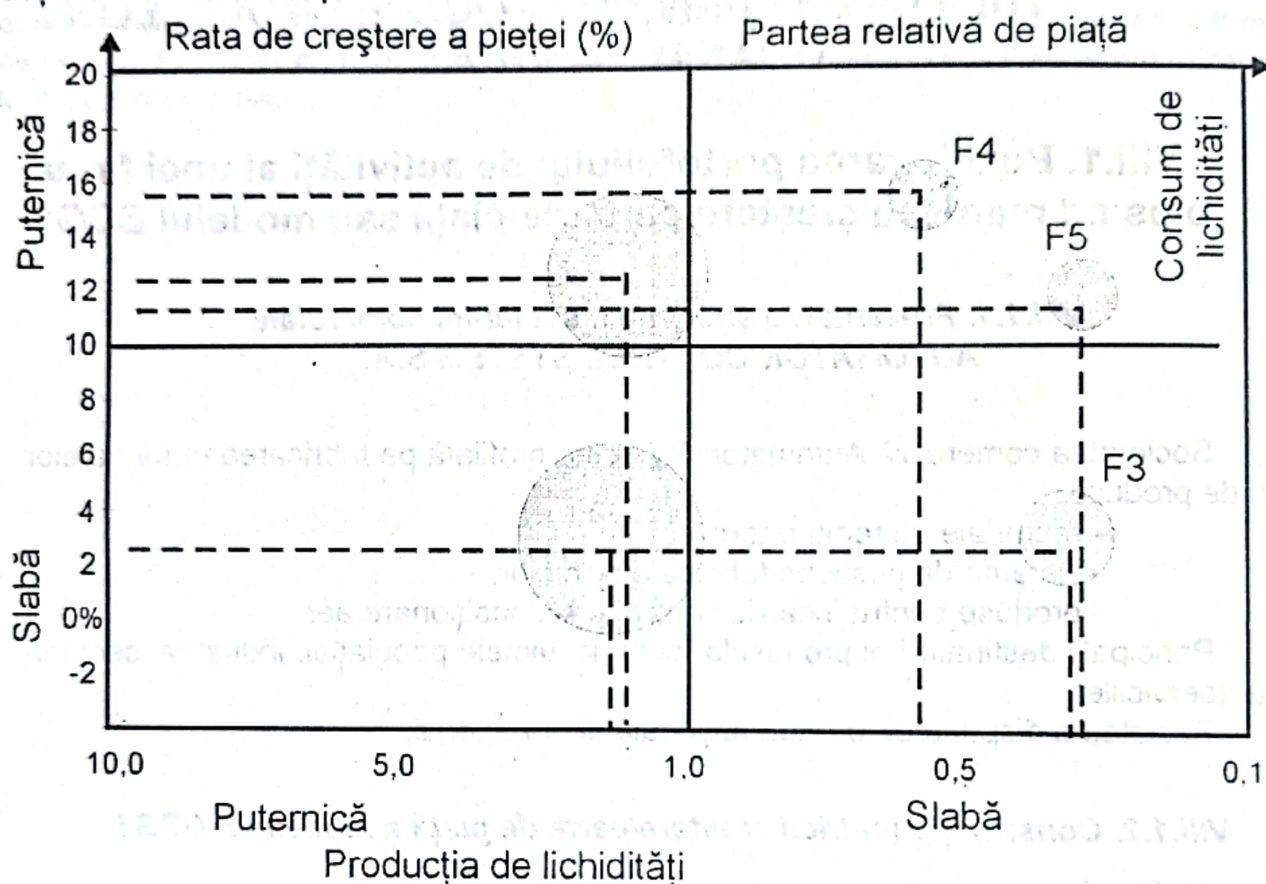


Fig. 8.1. Portofoliul de activități al societății AUTOMATON S.A.

Datele din tabelul 8.1 au permis să se construiască matricea de poziționare a portofoliului de activități al firmei AUTOMATON S.A., redată în fig. 8.1.

Principala concluzie ce se poate desprinde din citirea acestei matrici este următoarea: societatea comercială AUTOMATON CONTROL SYSTEM S.A. dispune de un portofoliu echilibrat de activități și relativ dinamic, deoarece rata de expansiune a piețelor produselor sale este în medie de 8%. Caracterul echilibrat al portofoliului rezultă din faptul că produsele societății au următoarele ponderi pe cele patru tipuri de activități:

- familia F1 se încadrează în categoria "Vaci cu lapte" și are o pondere de 42% din cifra de afaceri;
- familia F2 constituie un domeniu de activitate de tip "Vedete", având o pondere de 28% din cifra de afaceri;
- familia F3 se încadrează în categoria "Poveri" și deține o pondere de 16%;
- familiile F4 și F5 fac parte din categoria "Dileme" și au o pondere de 14%.

Tabelul 8.1

Poziția produselor societății comerciale AUTOMATON CONTROL SYSTEM

Rangul	Familia de produse	Cifra de afaceri (producția vândută)		Beneficii (profit)		Faza de viață	Rata de creștere		Partea de piață			Obs
		(mil. lei)	%	(mil. lei)	%		A pieței	A produsului	A produsului societății	A celui mai mare concurent	Relativă	
1.	F1	9450	42,0	972	54,0	3	2,5	2,0	40%	20%	2,0	
2.	F2	6300	28,0	828	46,0	2	14,0	12,0	30%	16,7%	1,8	
3.	F3	3600	16,0	0	0,0	3/4	1,5	2,0	8%	22%	0,36	
4.	F4	1575	7,0	54	3,0	1	13,0	15,0	13%	21%	0,62	
5.	F5	1575	7,0	-54	-3,0	1	12,0	11,0	9%	26%	0,35	
TOTAL	-	22.500	100,0	1.800	100,0	-	-	-	-	-	-	

Comparativ cu cifrele ideale recomandate în literatura de specialitate există o depășire cu 2% la categoria "Vaci cu lapte" (42% în loc de 40%), o pondere mai mică cu 2% la tipul de activități "Vedete" (28% în loc de 30%), o depășire la "Poveri" cu 6% (16% în loc de 10%), o scădere la "Dileme" cu 6% (14% în loc de 20%). Totuși aceste mici abateri de la valorile ideale nu denaturează caracterul echilibrat al portofoliului de activități al societății, care va trebui să vegheze și să ia măsurile necesare pentru a menține echilibrul și chiar pentru a-l îmbunătăți.

În continuare se impune să se examineze **strategiile tip** ce sunt recomandate pentru fiecare familie de produse, astfel încât conducerea societății să promoveze politica de produs cea mai bună.

Familia F1 ("Vaci cu lapte") ocupă o parte însemnată de piață, dar a cărei creștere este foarte slabă (sau chiar o scădere). Aceste produse asigură un flux pozitiv de trezorerie, sunt în faza de maturitate și ele au stat la baza dezvoltării și progresului societății comerciale analizate. Din aceste motive o bună gestiune a produselor din această familie este esențială pentru dezvoltarea viitoare a societății.

În legătură cu acest domeniu de activitate se impune să se evite două erori:

- unii acordă o importanță atât de mare acestui tip de activități ajunse la maturitate încât sunt tentați să investească prea mult în echipamente și promovare ca și când expansiunea ar continua, iar acest lucru înseamnă epuizarea trezoreriei și diminuarea rentabilității, datorită supraechipării;

- alții disprețuiesc asemenea activități fără perspective glorioase și sunt tentați să nu investească destul în ele, ceea ce va conduce la secarea lichidităților mult înainte de data optimă. Pe termen scurt această orientare înseamnă o economie pentru firmă, dar pe termen mediu ea echivalează cu pierderi (lipsă de câștiguri).

Strategia tip care se recomandă pentru acest gen de activități constă în întreținerea fluxului pozitiv de lichidități o perioadă de timp cât mai mare posibilă, făcând investiții rezonabile pentru menținerea și ameliorarea productivității, calității, promovării și rentabilității.

Familia F2 ("Vedete" sau "Staruri") se caracterizează printr-o puternică parte de piață, aflată într-o creștere ridicată. Rentabilitatea unei asemenea activități este mare, însă trezoreria poate fi în unele cazuri deficitară. Comparativ cu celelalte poziții, aceasta este cea mai dorită, de aici rezultând și denumirea ei. Eroarea ce se poate face constă în nerecunoașterea "Vedetei" prin ceea ce este, adică faptul că reprezintă o activitate care necesită investiții și acțiuni intense de promovare pentru a o valorifica la maximum din punct de vedere al fluxului financiar. Consecințele unei asemenea erori sunt: depășirea firmei în cauză de către concurenții mai clarvăzători, pierderea poziției de leadership și poate chiar marginalizarea totală a firmei într-un timp nu prea îndepărtat.

Strategia tip ce trebuie urmată la nivelul acestei poziții este **susținerea expansiunii și perfecționarea** (tehnică, calitativă, comercială și de altă natură) **activității "Vedete"** pentru ca ea să se mențină o perioadă lungă de timp în poziție de leadership referitoare la volumul activității, cost, calitate, notorietate și rentabilitate. În acest mod va fi posibil ca poziția în cauză să devină o excelentă "Vacă cu lapte", furnizând importante resurse financiare.

Un alt comportament ce poate fi aplicat la acest gen de activitate este **strategia maximală**, accesibilă, în special, industriilor unde rata de rentabilitate a liderului este superioară ratei sale de expansiune, permițând astfel autofinanțarea creșterii. Strategia maximală constă în investirea maximă în "Vedete", mai mult decât ar fi necesar în publicitate pentru a vinde, în scopul întăririi poziției de leadership a societății comerciale și a creării unei bariere de descurajare pentru cei ce doresc să se instaleze în sector, ca urmare a atractivității acestuia, determinată de rentabilitatea ridicată.

Alături de o politică de prețuri ridicate (folosirea "umbrelor de preț") și de calitate înaltă, politica de suprapromotie creează o barieră puternică de intrare în segmentul considerat, făcând astfel posibilă obținerea unei poziții rentabile de durată.

Familiile F4 și F5 ("Dileme") se caracterizează printr-o slabă parte de piață, aflată într-o puternică creștere, rentabilitate scăzută și trezorerie deficitară.

Societatea comercială se află cu adevărat în fața unei dileme deoarece ea trebuie să ia în considerare atracția unui sector în creștere și necesitățile financiare determinate de deficitul de trezorerie și imperativul asigurării creșterii.

Eroarea ce trebuie evitată, și în această situație, este aceea de a investi prea mult (puternic) în această activitate deficitară.

Trei tipuri de strategii pozitive pot fi urmate: strategia de challenger, strategia de dezangajare abilă și strategia de specializare.

Strategia de challenger corespunde celui ce dorește să conteste liderul și vrea să-i ia locul. Pentru aceasta vor fi necesare următoarele: un foarte puternic ritm de investiții, foarte bune atuuri calitative, un plan strategic de depășire a liderului, finanțarea rezervelor pentru a supraviețui în caz de eșec. O bună strategie constă în a câștiga părțile de piață prin cel mai mic cost.

Strategia de dezangajare abilă presupune cedarea unui concurent, la un preț ridicat, a unei activități în expansiune, ce nu are destule atuuri calitative și nu furnizează suficiente mijloace financiare.

Strategia de specializare constă în descoperirea unei mici nișe într-o piață care este prea mică și foarte atractivă.

În cazul societății AUTOMATON S.A., pentru familia de produse F4 poate fi aplicată o strategie de challenger, apropiată liderului și deja echilibrată, iar pentru familia F5 se recomandă o strategie de dezangajare sau de specializare.

Familia F3 ("Poveri") corespunde unei slabe părți de piață, care cunoaște, la rândul ei, o slabă creștere. Activitățile încadrate în această clasă provin din categoria unor vechi "Vaci cu lapte"

Eroarea ce se impune a fi evitată este dorința de a câștiga părți de piață printr-o strategie de challenger, urmărind depășirea liderului. Într-o piață stabilizată, un asemenea comportament nu reprezintă o mișcare strategică rentabilă, deoarece este foarte costisitor să se cucerească părți de piață de la un lider ce se va apăra prin toate mijloacele posibile. Lupta concurențială de acest gen este foarte costisitoare și ea nu poate să conducă decât la o poziție de "Vaci cu lapte" fără expansiune și fără mari perspective de durată.

Atunci când rentabilitatea se situează la un nivel scăzut strategia tip recomandată este cea de dezangajare, însă acest comportament este relativ comod pentru un singur produs și destul de greu de realizat pentru o activitate completă, alcătuită din structuri specializate. Pentru asemenea poziții calea cea mai bună de urmat este cedarea activităților respective unei alte firme, capabilă să valorifice mai bine activele puse în joc, comparativ cu firma în cauză.

VIII.2. Analiza strategică cu ajutorul matricii cuplurilor produse/piețe.

VIII.2.1 Prezentarea societății ELECTRONICA S.A. și a matricii produse/piețe aferentă

În vederea studierii relației dintre produse și piețe se va lua în analiză o societate comercială fictivă, numită ELECTRONICA S.A., de dimensiune mijlocie, folosind 100 salariați. Societatea este amplasată într-o zonă industrială a unui mare oraș.

Activitatea industrială cuprinde trei domenii mari, și anume:

- conceperea și montajul unor echipamente și aparate electronice diverse;
- conceperea și fabricarea unor mașini de manipulare și transport, precum și a unor ambalaje, toate adaptate la nevoi specifice sau executate în foarte mică serie;
- munca specializată în mecanică fină și asamblaj.

Produsele sunt vândute unor clienți diverși, în special din industria agroalimentară, amplasați în aceeași zonă industrială. De asemenea, societatea exportă produsele sale în țările limitrofe.

În vederea stabilirii matricii cuplurilor produse/piețe informațiile asupra societății ELECTRONICA s-au concentrat în tabelul 8.2, astfel:

- pe verticală sunt evidențiate diferitele produse, grupe de produse sau activități;
- pe orizontală sunt evidențiate "segmentele de piață", adică principalele grupe de clienți.

La fiecare intersecție a unei coloane cu o linie sau la nivelul unui **cuplu produse/piețe** (corespunzător fiecărei căsuțe din tabelul 8.2) sunt indicate patru date cifrice, astfel:

- poziția a: piață totală accesibilă;
- poziția b: piața "pe măsură" (recomandată sau potrivită);
- poziția c: cifra de afaceri;
- poziția d: partea de piață în %;
- poziția e: marcarea tendinței de evoluție a pieței printr-o săgeată, astfel: creștere (↑), stabilitate (→), descreștere (↓).

Pentru a avea o imagine compactă asupra situației societății, cele cinci date de mai sus sunt regrupate în fiecare căsuță din tabelul 8.2 după schema din fig. 8.2.

Tabelul 8.2

Matricea produse/piețe a societății comerciale ELECTRONICA S.A

Grup de produse Segmente de piata (clienti)	Masini de manipulare si transport	Echipamente electronice	Aparate si instrumente de mecanica fina	Total cifra de afaceri (mil. lei)
C1	20.000 10% 6000 600			600
C2	10.000 15% 4.000 600			600
C3	4.000 20% 1.000 400			400
C4	6.000 10% 1.000 100	3000 6% 2000 120		220
C5	60.000 3% 1.000 300	20.000 95% 10.000 100		500
C6 (clienti externi)	124.000 4% 20.000 800			800
C7	2000 100% 100 100		2.000 10% 2.000 200	300
C8		10.000 10% 10.000 1.000		1000
TOTAL	226.000 43.100 2.900	33.000 22.000 1.220	2.000 2.000 200	4420

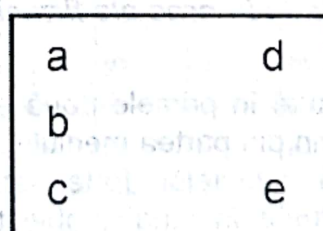


Fig.8.2.

Căsuțele fără date din tabelul 8.2 corespund segmentelor de piață unde societatea ELECTRONICA S.A. nu realizează cifră de afaceri, cu toate că există o cerere probabilă și în care sunt posibilități de dezvoltare. Ca urmare, în fiecare căsuță există loc de a se mai trece o informație cifrică legată de evaluarea posibilităților de dezvoltare cele mai evidente.

VIII.2.2. Analiza poziției concurențiale a societății

Având toate informațiile asupra concurenței, în continuare se poate completa matricea produse/piețe din tabelul 8.2 prin intermediul unei analize a poziției concurențiale a fiecărui cuplu produse/piețe al societății.

Pentru a putea defini poziția concurențială sunt necesare următoarele operațiuni:

- definirea criteriilor concurențiale de evaluare a poziției fiecărui concurent (prețul, calitatea etc.) care sunt deosebit de importante pentru clienții societății;
- ponderarea acestor criterii cu o cifră cuprinsă între 1 și 10, astfel:
 - 10= foarte important;
 - 1= slabă importanță;
- aprecierea societății noastre și a fiecărui concurent cu o notă cuprinsă între 1 și 10.

Această evaluare a poziției concurențiale este total subiectivă și ea nu are valoare decât numai în cadrul unei analize comparative. De asemenea, este recomandabil să lucreze două sau mai multe persoane bine informate în acordarea notelor de ponderare.

Pozițiile concurențiale relative sunt prezentate în tabelul 8.3, fiind exprimate în cifre pe ultima linie, denumită "scorul total".

Din analiza cifrelor obținute în tabelul 8.3, prin aplicarea grilei de ordonare, rezultă că există trei competitori (ELECTRONICA S.A., CR1 și CS1) care domină de o manieră aproape echivalentă piața. În raport cu criteriul ce are ponderea cea mai mare (performanța tehnologică a mașinilor) rezultă că cel mai de temut concurent este CR1. În funcție de cele două criterii care au cea mai mare pondere (tehnologie + calitatea serviciului), societatea comercială ELECTRONICA S.A. are o poziție medie în comparație cu concurenții CR1 și CS1. Orice ameliorare în aceste două domenii se va dovedi binevenită.

VIII.2.3. Forțele și slăbiciunile interne ale firmei și diagnosticul strategic

Diagnosticul extern, efectuat în primele două etape, a permis să se identifice oportunitățile și amenințările ce vin din partea mediului. Etapa a treia a acestui demers strategic constă în aprecierea punctelor forte (atuurilor) și a punctelor slabe (vulnerabilităților) ale societății luate în studiu, obiective ce alcătuiesc un al doilea diagnostic, numit diagnosticul intern. Acesta va fi urmat apoi de un al treilea diagnostic, intitulat diagnosticul strategic al întreprinderii.

Întrucât strategia poate fi definită și ca un proces voluntar de alocare a resurselor întreprinderii diferitelor activități strategice, este deosebit de important pentru conducerea firmei să cunoască bine cantitatea și felul resurselor disponibile în mod efectiv, precum și capacitățile potențiale pe care se va putea sprijini în evoluția viitoare a firmei.

Tabelul 8.3

Poziția concurențială a societății comerciale ELECTRONICA S.A.

Concurenți	Ponderea criteriului	ELECTRONICA S.A.		CR1		CR2		CR3		CS1		CS2	
		Nota	Scor	Nota	Scor	Nota	Scor	Nota	Scor	Nota	Scor	Nota	Scor
Prețul global de vânzare la client	7	9	63	2	14	8	56	8	56	6	42	10	70
Adaptarea specifică la particularitățile clientului	8	8	64	8	64	1	8	7	56	5	40	1	8
Performanța tehnologică a mașinilor	10	9	90	10	100	1	10	1	10	8	80	1	10
Notorietatea (faima) Imaginea de profesionalism	7	9	63	8	56	5	35	1	7	8	56	7	49
Calitatea serviciului înainte și după vânzare	9	6	54	6	54	5	45	7	63	7	63	7	63
Calitatea de realizare a produsului	7	8	56	9	63	5	35	1	7	8	56	7	49
Calitatea cererii comerciale	8	5	40	8	64	7	56	5	40	7	56	1	8
SCOR TOTAL			430		415		245		239		393		257

Legenda: CR- concurenți români
CS- concurenți străini

ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNTEPRINDERII

Pe baza confruntării amenințărilor și oportunităților mediului extern al întreprinderii se identifică punctele forte (atuurile) și punctele slabe (vulnerabilitățile) ale firmei, ce formează diagnosticul intern.

În vederea realizării dezideratului de mai sus se întocmește tabelul 8.4, care este împărțit în două părți:

- partea stângă, unde se redau punctele forte și punctele slabe referitoare la capacitățile potențiale și resursele interne ale întreprinderii, în raport cu concurența și factorii-cheie de succes specifici sectorului (ramurii) de activitate;

- partea dreaptă, ce cuprinde amenințăările și oportunitățile rezultate din analiza factorilor externi, definiți prin intermediul diagnosticului extern.

Diagnosticul intern presupune, mai întâi, să se identifice faptele efective existente, adică realitățile cu care se confruntă întreprinderea, urmând, apoi, formularea unor judecăți din care să rezulte forțele și slăbiciunile raportate la mediul firmei. În acest scop, diferitele funcțiuni ale întreprinderii trebuie să fie analizate și evaluate cu o foarte mare grijă, întrucât de calitatea diagnosticului intern depinde relevanța strategiei alese.

Tabelul 8.4

Punctele forte și punctele slabe ale societății comerciale ELECTRONICA S.A.

ANALIZA INTERNĂ	ANALIZA EXTERNĂ
Puncte forte	Oportunități (elemente favorabile)
-O bună echipă de proiectanți și cercetători în electronică și electro-mecanică -Clienți vechi, deci fideli -Un înalt profesionalism al salariaților - O bună stăpânire a aprovizionărilor -Existența unor rezerve în ceea ce privește suprafețele de producție -Atașamentul salariaților față de firmă -Notorietate bine stabilită a firmei ELECTRONICA S.A.	-Amplasarea firmei este în apropierea unei regiuni industriale a unei țări vecine, facilitând posibilitățile de cooperare -Dezvoltarea puternică a aplicațiilor electronice în toate domeniile -Activitatea de încărcare-descărcare și manipulare a ambalajelor privește aproape toate sectoarele de activitate din economie -Apariția unor noi materiale mai ieftine pentru ambalaje
Puncte slabe	Amenințări (elemente nefavorabile)
-Prețul de vânzare prea moderat în raport cu concurența la aceleași tipuri de mașini speciale -Societatea ezită în asigurarea unui dinamism comercial -Societatea nu efectuează o cercetare inovantă -Managementul strategic insuficient -Rentabilitate descrescătoare -Echipamentele industriale sunt relativ vechi -Dispersia domeniilor de activitate -O cunoaștere insuficientă a costurilor și veniturilor	-Clienții produselor electronice sunt răi platnici -Deschiderea pieței naționale pentru produsele țărilor occidentale -Deschiderea Europei de Est -Societățile comerciale, ce reprezintă clienții firmei, au pretenții foarte rigide legate de specificitatea produselor, îndreptându-se tot mai mult spre produsele standard

Din tabelul 8.4 rezultă că S.C. ELECTRONICA S.A. are salariați care sunt recunoscuți ca buni profesioniști, alcătuiesc o echipă de înaltă performanță, iar în ceea ce privește cererea se prevede o dezvoltare puternică a aplicațiilor electronice în toate domeniile. La amenințări trebuie să se aibă în vedere faptul că societatea poate avea

STUDII DE CAZ

mari greutăți din cauza unor clienți rău platnici. Ținând seama de aceste constatări firma trebuie să se sprijine pe salariații de înaltă calificare profesională, luând măsuri pentru a-i menaja, în scopul creării și păstrării unui avantaj concurențial durabil. Se va impune renunțarea la clienții rău platnici și orientarea spre clienții care se achită de datorii la timp.

VIII.2.4. Planul strategic și planul operațional

Planul strategic al întreprinderii este un document sintetic, ce precede planurile operaționale și bugetele, constituind un ghid pentru trecerea la acțiune.

Tabelul 8.5

Plan strategic al S.C. ELECTRONICA S.A.

Domenii de acțiune	Matricea Produse/Piețe	Poziția concurențială	Forțe și slăbiciuni interne	Decizii strategice
Portofoliul Produse/Piețe	-Dispersat -Segmente de valoare și interes inegale	-Teritoriu restrâns de activitate în raport cu câmpul acoperit de concurenți		-Concentrarea atenției pe termen mediu asupra segmentelor cele mai importante și competitive -Studierea în detaliu a posibilităților de lărgire a câmpului de competiție -Autonomia și accentuarea dezvoltării produselor electronice
-Organizarea comercială -Marketing			Lipsa unei rețele proprii de distribuție	-Crearea unei rețele proprii de desfacere
-Tehnologii de producție -Producția			Tehnologii depășite	-Trecerea la o acțiune puternică de re tehnologizare
-Finanțe	Matricea produse/piețe neechilibrată		-Rentabilitate descrescătoare Necunoașterea costurilor și veniturilor pe fiecare activitate	-Studierea pe baza unor studii și teste a nivelului cel mai ridicat al prețului de vânzare -Implementarea unui sistem de contabilitate analitică
-Personal -Organizare -Management			-Personal neocupat în activitatea de vânzare -Sucesiunea nu este organizată	-Necesitatea întocmirii unui bilanț al potențialilor succesori cunoscuți -Studierea consecințelor juridice, sociale fiscale și de altă natură

Concluziile rezultate din analiza matricii produse/piețe (tabelul 8.2) și a poziției concurențiale (tabelul 8.3) pot fi puse în relație unele cu altele, conducând la necesitatea luării unor decizii strategice în mai multe domenii de activitate ale firmei, astfel:

ANALIZA STRATEGICĂ A ÎNTREPRINDERII

- portofoliul produse/piețe, pe linia cercetării, dezvoltării și inovației;
- organizarea comercială, marketing și vânzări;
- tehnologiile de producție și producția propriu-zisă;
- finanțe, personal, organizare și management etc.

Aceste decizii vor alcătui planul strategic al societății și el se prezintă în tabelul nr. 8.5.

Tabelul 8.6

Plan de acțiune SC ELECTRONICA SA

Decizia strategica	Trim.1		Trim 2		Trim 3		Trimestrele urmatoare	
	Actiuni	Responsabil Buget	Actiuni	Responsabil Buget	Actiuni	Responsabil Buget	Actiuni	Responsabil Buget
Autonomia dezvoltării produselor electronice	-Validarea pertinentei de marketing pe termen mediu și lung Care produse? Ce clienți?	Popescu A. 50 mil lei	-Cercetarea și cautarea partenerilor interesati -Fixarea responsabilului viitorului centru de profil -Cercetarea mijloacelor logistice necesare	Ionescu V Costin AI Inimia N.	-Studierea modalitatilor administrative si economice ale realizării autonomiei -Punerea în opera a aliaantelor necesare	Toma D Luca M		

Deciziile strategice sunt apoi detaliate cu ajutorul unor **planuri de acțiune**, ce fac obiectul deciziilor tactice.

Planurile operaționale sunt și ele un instrument al gestiunii strategice a firmei, care completează planul strategic, demultiplicându-l pentru a-l transforma în acțiuni concrete ce urmează a fi întreprinse.

Primele planuri operaționale ce trebuie elaborate sunt planurile de acțiune pentru fiecare responsabil înzestrat cu un anumit câmp de inițiativă și cu dreptul de a putea angaja mijloacele și resursele firmei. În general, durata acestor planuri trebuie să fie de cel puțin doi ani și în toate cazurile se impune să fie superioară periodicității bugetare (un an).

Modalitatea întocmirii unui plan de acțiune ca parte integrantă a planului operațional, este redată în tabelul 8.6. Acest plan corespunde deciziei strategice referitoare la autonomia și accentuarea dezvoltării produselor electronice vizavi de portofoliul produse/piețe.

În planul de acțiune, pentru fiecare decizie înregistrată în planul strategic, este necesar să se precizeze toate acțiunile ce urmează a se derula, dând răspuns la următoarele întrebări:

- Cine trebuie să facă?
- Când trebuie să facă?
- După care modalități de dezvoltare?
- Cu ce metode de control?

Toate acțiunile consemnate în planurile operaționale trebuie să fie integrate în gestiunea zilnică a firmei, impunându-se a fi urmărite distinct cel puțin trimestrial, iar persoanele implicate să fie convinse în totalitate de această necesitate imperativă.



BIBLIOGRAPHIE

1. Abegglen, James C.; Stalk jr., G.- ***Kaisha, la stratégie des entreprises japonaises***, Les éditions d'organisation, Paris, 1987.
2. Abteny, B. H.; Vinay, A.- ***Contrôle de la gestion stratégique de l'entreprise. Approche par les systèmes d'information***, Centre de Librairie et d'Éditions Techniques - CLET, Paris, 1984.
3. Abteny, Bertrand-Hugues, ***Initiation à la gestion***, Gif sur Yvette, Edité par Entreprise et Banque Conseil, 1986.
4. AFPLANE - ***Management stratégique des PME/PMI. Guide méthodologique***, Economica, Paris, 1991.
5. Ait-El-Hadj, Smail - ***L'entreprise face à la mutation technologique***, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1989.
6. Akker, David A.- ***Strategic market management***, New York, John Wiley & Sons, 1988.
7. Albanesse, R.- ***Management***, West Chicago, South-Western, 1982.
8. Alfonsi, Gérard; Grandjean, Paul - ***Pratique de gestion et d'analyse financières***, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1977.
9. Amalbert, Marie-Noëlle - ***Economie d'entreprise***, 2^e édition, Sirey, Paris, 1990.
10. Ames, B. Charles; Hlavencek, James, D. - ***Managerial Marketing for Industrial Firms***, First Edition, New York, Randon House, 1984.
11. Amsellem, Elie - ***Comment faire l'analyse stratégique de votre entreprise***, Revue Suisse du management, 7-8/1974.
12. Anthony, Robert N. - ***Planning and control systems: A framework for analysis***, Boston, Graduate School of Business Administration Harvard University, 1965.
13. Anthony, Robert N.; Dearden, John - ***Management control systems***, Fourth Edition, Illinois, Ontario: IRWIN, 1980.
14. Archier, Georges; Sérieyx, Hervé - ***L'entreprise du 3^e type***, Seuil, Paris, 1984.
15. Atamer, Tugurel; Calori, Roland - ***Diagnostic et décisions stratégiques***, Dunod, Paris, 1993.
16. Baglin, G., Bruel, Olivier; Garreau, Alain; Greif, Michel - ***Management Industriel et logistique***, Economica, Paris, 1990.
17. Baird, Lloyd S.; Post, James E.; Mahon, John F. - ***Management. Functions and responsibilities***, New York, Harper & Row, 1990.
18. Baranger, P. - ***Gestion de la production***, Paris, Entreprise, 1987.

BIBLIOGRAPHIE

80. Ingham, Marc - *Gestion stratégique de l'entreprise nouvelle*, Academia, Louvain-Neuve, 1988.
81. Iussato, Bruno - *Introduction critique aux théories d'organisation*, Dunod, Paris, 1977.
82. Javell, Georges - *L'organisation et Gestion de production*, Masson, Paris 1993.
83. Joffre, Patrick; Koenig, Gérard - *Stratégie d'Entreprise*, Economica, Gestion, Paris, 1985.
84. Joffre, Patrick; Koenig, Gérard - *Gestion stratégique. L'entreprise; ses partenaires-adversaires et leur univers*, Editions Litec, Paris, 1992.
85. Kalika, Michel - *Structures d'entreprise. Realites, determinants, performances*, Economica, Gestion, 1988.
86. Karlöf, Bengt - *La stratégie des affaires. Guide Pratique, Concepts et Modèles*, Les Presses du Management, Paris, 1990.
87. Kennedy, C. - *Toutes les théories du management. Les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités*, Maxima, Paris, 1993.
88. Mc. Kinsey; Copeland, Tom; Koller, Tim; Murrin Jack - *La stratégie de la valeur*, InterÉditions, 1991.
89. Kotler, Philip; Dubois, Bernard - *Marketing-Management*, Publi-Union Édition, Paris, 1992.
90. Kuster, R. - *Lorsque la crise approche pour l'entreprise ce qu'il faut prévoir, ce qu'il faut faire*, CHEFS-revue suisse du management, 1/2, Janvier-Février, 1979.
91. Lainée, François - *La veille technologique. De l'amatorisme au professionnalisme*, Editions Eyrolles, Paris, 1991.
92. Lamare, Jacques - *Les chemins de l'excellence. Itinéraires pour la qualité. Des entreprises françaises témoignent*, Afnor Gestion, Paris, 1987.
93. Laszlo, Ervin; Laszlo, Cristopher - *Le management evolutionniste. Naviguer dans la turbulence*, Economica, Paris, 1993.
94. Laure, D.; Caillat, A.; Jacquat, G.; Chozas, M. - *Economie d'entreprise*, Hachette, Technique, Paris, 1988.
95. Laurent, Philippe - *Environnement de l'entreprise*, Vuibert, Paris, 1992.
96. Lausseau, A.; Burguy, P.; Derray, A. - *Les fondements de l'entreprise*, Ellipses, Paris, 1992.
97. Lavaud, Robert - *Comment mener une analyse financière*, Dunod, Paris, 1983.
98. Laverty, J.; Demeestère, R. - *Les nouvelles règles du contrôle de gestion industrielle*, Dunod, Paris, 1990.
99. Lecaillon, Jacques; Labrousse, Christian - *Satistique descriptive*, Édition Cujas, Paris, 1988.
100. Leclercq, Christophe; Leclercq, Xavier - *Gestion stratégique de la concurrence en temps de crise*, Maxima, Paris, 1993.
101. Lesnard, Catherine; Verbrugghe, Sylvie - *Organisation et gestion de l'entreprise*, Dunod, Paris, 1991.

Redactor: Petru Radu
Tehnoredactare: Bogdan Rusu

Bun de tipar: septembrie 1999
Tiparul executat la SEDCOM LIBRIS, Iași
Str. Moara de Foc nr. 4, tel/fax: 032 163989, tel: 032 259689

ISBN 973-8028-03-5



Scanned with OKEN Scanner